Drs. H. Sofyan Tsauri, MM

MANAJEMEN KINERJA

(Performance Management)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

Drs. H. Sofyan Tsauri, MM.

MANAJEMEN KINERJA
(Performance Management)

MANAJEMEN KINERJA
Performance Management

Penulis:
Drs. Sofyan Tsauri, MM

Editor:
Khamdan Rifa'I, M.Si

Layout:
Imam Ashari

Cetakan I:
MEI 2014

Foto Cover:
Internet

Penerbit:
STAIN Jember Press
Jl. JUm'at No. 94 Mangli Jember
Tlp. 0331-487550 Fax. 0331-427005
e-mail: stainjember.press87@gmail.com

ISBN: 978-602-1640-89-0

Isi diluar tanggung jawab penerbit

PENGANTAR PENULIS

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan menyebut Asma Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, teriring rasa syukur yang amat mendalam atas limpahan Rahmat, Taufiq serta Hidayah-Nya yang hamba rasakan salah satu di antaranya adalah selesainya buku ini dengan judul *Manajemen Kinerja (Performance Management)*

Semoga sholawat serta salam senantiasa tetap tercurahkan kepada sang revolusioner dunia Nabi Muhammad SAW, dengan keluhuran budinya mampu mengantarkan umat manusia kepada jalan kebenaran penuh dengan ilmu pengetahuan.

Melalui perjalanan panjang yang cukup melelahkan serta berbagai rintangan telah dilalui, akhirnya penyusunan buku ini dapat terselesaikan walau masih jauh dari kesempurnaan. Karena penulis menyadari atas keterbatasan intelektualiatas dan pengalaman sehingga tidak mustahil masih terdapat kekurangan

dan kesalahan dalam isi buku ini. Oleh karena itu, kritik yang konstruktif dan saran dari para pembaca sangat penulis harapkan demi kesempurnaan buku ini.

Dalam era persaingan global yang semakin ketat dewasa ini bahawa Kinerja (*performance)* menjadi isu dunia saat ini, terutama di negara-negara berkembang. Hal tersebut terjadi antara lain sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Mutu yang tinggi dalam pelayanan tidak terpisahkan dari standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar. Melalui manajemen kinerja, diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesionalnya seorang pegawai secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan, yang berdampak terhadap pelayanan prima pada organisasi tempatnya bekerja, dan dampak akhir bermuara pada kesehatan organisasi dan kesejahteraan masyarakat.

setiap organisasi harus mampu menampilkan kinerja yang prima dalam berbagai bidang, terutama yang terkait dengan para stakeholdernya. Situasi lingkungan saat ini yang semakin kompleks menuntut sebuah organisasi untuk bisa memuaskan kepentingan stakeholder yang beraneka ragam. Dalam hal ini, selain memenuhi kebutuhan para pelanggannya, organisasi harus pula memikirkan kepentingan pihak-pihak lain seperti pemegang saham, masyarakat, pemerintah, LSM, lembaga keuangan, lembaga pendidikan dan sebagainya, termasuk kepentingan para karyawannya sendiri.

Tidak jarang berbagai kepentingan tersebut bertentangan satu dengan yang lainnya. Misalnya saja, untuk

meningkatkan nilai saham perusahaan harus mencapai laba yang tinggi. Salah satu upaya menaikkan laba adalah melalui efisiensi di berbagai fungsi organisasi yang seringkali harus mengorbankan kepentingan karyawan untuk memperoleh penghasilan yang layak. Begitu juga kualitas lembaga pendidikan melalui kerja keras guru dan karyawan yang tentu juga bersinggungan dengan kesejahteraannya. Melihat kondisi seperti itu, organisasi harus memiliki kemampuan dalam mengelola kinerja.

Kemudian pertanyaan adalah Apakah yang dimaksud dengan manajemen kinerja?. Maka, para manajer harus bertanggung jawab atas kinerja organisasi dan pengelolaan kinerja ini membutuhkan tujuan yang jelas dan terukur. Sehingga tanggung jawab dan juga wewenang yang dimilikinya diperoleh dari mereka yang menyediakan sumber dana dan daya, misalnya untuk organisasi bisnis, para pemilik atau pemegang saham adalah mereka yang menyediakan sumber dana dan daya bagi organisasi.

Kinerja keorganisasian tergantung pada kinerja individu dan kelompok, para manajer harus mencapai tingkat hasil karya yang tinggi dari mereka yang bekerja dalam organisasi. Masyarakat mengevaluasi kinerja organisasi, kelompok, dan individu, yang merupakan konsep terpisah, tetapi saling berhubungan.

Buku ini sangat bermanfaat bagi pimpinan organisasi, manajer dan mahasiswa yang memperdalam bagaimana manajemen kinerja dalam organisasi. Secara spesifik, buku ini membahas mengenai konsep dasar manajemen kinerja,

pengertian dan arti penting, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tidak lanjut kinerja. Disini juga dibahas kaitannya antara kinerja perorangan *(Individual Performance)* dengan kinerja lembaga *(Organization Performance),* rangkaian kegiatan yang harus dilakukan dalam manajemen kinerja, Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja serta solusi yang diperlukan dalam penyelesaian masalah kinerja.

Buku ini diselesaikan berkat dorongan dari istri, dan anak anak dan teman sejawat kami. penulis sendiri masih merasa bahwa tulisan dalam buku ini masih banyak terdapat kekurangannya, namun penulis memberanikan diri menyajikan tulisan ini kepada pembaca sekalian, dengan harapan tidak lain dan tidak bukan mudah-mudahan ada manfaat dan barokah untuk meningkatkan mutu manajemen dalam berbagai perusahaan atau organisasi.

Akhirnya, kritik dan saran selalu diharap untuk menyemprrnakan buku ini pada waktu-waktu mendatang. Bersandar kepada Allah dan Rasul-Nya semoga buku ini pula bermanfaat bagi semua pihak dalam mengelola manajemen sumber daya manusia. Amin yarobbal alamin. *Wallahu a'lamu bi As-Shawab*

Jember, Mei 2014

Drs. H. Sofyan Tsauri, MM.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ii
DAFTAR ISI ii
BAB I MANAJEMEN KINERJA
A. Pengetian Kinerja ✍ 1
B. Pengertian Manajemen ✍ 5
C. Manajemen Kinerja ✍ 7
D. Ruang Lingkup Program Manajemen Kinerja ✍ 12
E. Manfaat Program Program Manajemen Kinerja ✍ 14
F. Tujuan Manajemen Kinerja ✍ 16
G. Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Kinerja ✍ 16
H. Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja ✍ 19
I. Tantangan Manajemen Kinerja ✍ 20
J. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja ✍ 21
K. Proses Manajemen Kinerja ✍ 25
L. Model Manajemen Kinerja ✍ 27
M. Meningkatkan Kinerja Berbasis Manusia ✍ 33

BAB II KINERJA ORGANISASI
A. Pengertian Organisasi ✍ 31
B. Pengertian Kinerja Organisasi ✍ 33
C. Tujuan Manajemen Kinerja Organisasi ✍ 41
D. Fungsi Manajemen Kinerja Organisasi ✍ 42
E. Faktor-faktor Pengaruh dan Hambatan Kinerja Orgamisasi ✍ 49

F. Hubungan Manajemen Kinerja dengan Prestasi Kinerja ✍ 53
G. Solusi Penyelesaian Masalah Kinerja Organisasi ✍ 54

BAB III PERENCANAAN KINERJA
A. Pengetian Perencanaan ✍ 62
B. Proses Perencanaan ✍ 66
C. Alasan Perlunya Perencanaan ✍ 68
D. Perencanaan Kinerja ✍ 70
E. Komponen Perencanaan Kinerja ✍ 71
F. Penyususnan Perencanaan ✍ 73

BAB IV PELAKSANAAN KINERJA
A. Lingkungan Kinerja ✍ 79
B. Manajemen Strategik ✍ 87
C. Analisis SWOT ✍ 91
D. Langkah Dalam Pengembangan Organisasi ✍ 94
E. Indikator Kinerja Organisasi ✍ 95

BAB V MENGELOLA PRODUKTIVITAS
A. Pengetian Produktivitas Kinerja ✍ 97
B. Konsep Produktivitas ✍ 100
C. Pengukuran Produktivitas Kinerja ✍ 101
D. Metode Pengukuran Produktivitas ✍ 106
E. Peningkatan Produktivitas Kinerja ✍ 107
F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kinerja ✍ 112

BAB VI MENGELOLA KUALITAS
A. Pengetian Kualitas Kerja ✍ 131
B. Konsep Dasar Manajemen Mutu ✍ 134

C. Kualitas Layanan Manajemen Mutu Melalui TQM ✍ 136
D. Implementasi TQM (*Total Quality Manajement*) ✍ 144
E. Kualitas Kinerja Melalui Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Pada Output ✍ 146
F. Langkah-langkah Penerapan Manajemen Kinerja Berbasis MBS ✍ 149
G. Kendala dalam Penerapan Manajemen Kinerja Berbasis MBS ✍ 152
H. Variasi dalam Penerapan Manajemen Kinerja Berbasis MBS ✍ 156

BAB VII MOTIVASI KERJA
A. Pengetian Motivasi ✍ 161
B. Tujuan Pemberian Motivasi Kerja ✍ 166
C. Toeri-teori Tentang Motivasi Kerja ✍ 168
D. Pendekatan dan Metode Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja ✍ 170
E. Pengaruh Motivasi dan Keputusan Kerja Terhadap Kinerja ✍ 173

BAB VIII KOMPETENSI
A. Pengertian Kompetensi ✍ 179
B. Karakteristik Kompetensi ✍ 188
C. Jenis Kompetensi ✍ 192
D. Manfaat Kompetensi ✍ 196
E. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja ✍ 201

BAB IX KOMPENSASI
A. Pengertian Kompensasi ✍ 207
B. Jenis-jenis Kompensasi ✍ 210

C. Tujuan dan Fungsi Kompensasi ✍ 211
D. Kreteria Keberhasilan Sistem Kompensasi ✍ 216
E. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja ✍ 217
F. Kebijakan dalam Pemberian Kompensasi ✍ 218
G. Karakteristik dan Mind Set Kompensasi ✍ 222
H. Bentuk-bentuk Kompensasi ✍ 224
I. Faktor-faktor yang menjadi Pertimbangan Kompensasi ✍ 232
J. Hubungan Konpensasi dengan Peningkatan Kinerja ✍ 234

BAB X EVALUASI KINERJA
A. Pengetian Evaluasi Kerja ✍ 239
B. Aspek Penilaian Evaluasi Kinerja ✍ 242
C. Tutuan Evaluasi Kerja ✍ 242
D. Kegunaan Evaluasi Kinerja ✍ 244
E. Metode Evaluasi Kinerja ✍ 247
F. Jenis/Elemen Penilaian Kinerja ✍ 249
G. Metode Penilaian Kinerja ✍ 256
H. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja ✍ 258
I. Mengembangkan Sistem Evaluasi Kinerja ✍ 261

BAB XI SUMBER PENILAIAN KINERJA
A. Pengertian Penilaian Kinerja ✍ 267
B. Tujuan Penilaian Kinerja ✍ 271
C. Kegunaan Penilaian Kinerja ✍ 275
D. Aspek-Aspek yang Dinilai ✍ 276
E. Beberapa Sumber Penilaian Kinerja ✍ 277

BAB XII PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia ✍ 293
B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia ✍ 295

Bab I

MANAJEMEN KINERJA

A. Pengertian Kinerja

Kinerja *(performance)* sudah menjadi kata popular yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001: 329).

Dalam Kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga

dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004: 67)

Menurut Kamus istilah manajemen (1981: 203) adalah kegiatan menunaikan tugas atau basil kerja (karya) atau kinerja. Kamus Inggris-Indonesia (Echols dan Sadli, 1980: 425) menjelaskan sebagai bahwa kinerja berarti daya guna, prestasi atau basil kerja. Prawirosentono (1999: 2) menyatakan bahwa kinerja adalah basil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka nienca.pai tujuan organisasi secara legal, bermoral dart beretika. Sehingga prestasi kerja sesuai dengan definisi di atas sama dengan kinerja.

Soepardi (1989: 63) mendefinisikan prestasi kerja sebagai kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang di dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Dapat pula dikatakan bahwa prestasi kerja ditetapkan perwujudan atau penampilan seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berprestasi ketja dengan balk, apabila dapat mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditentukan.

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut: *performance is defined as the record of outcomes* produced *on a specified job function or activity during time period*. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Gibson, dkk (2003: 355) *Job Performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja kefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005: 1) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Irawan (2002: 11), bahwa kinerja *(performance)* adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Dessler (2000: 87) berpendapat Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan

tersebut terhadap karyawan lainnya.

Konsep kinerja *(Performance)* dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishtment* (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama dalam sebuah organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan *(individual Performance)* dengan kinerja organisasi *(Organization Performance)*. Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi kinerja diatas menjelaskan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh pegawai yang ada disuatu organisasi atau instansi pemerintah. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan *(individual performance)* dengan kinerja lembaga *(institutional performance)* atau kinrja perusahaan *(corporate performance)* terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan *(individual performance)* baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan *(corporate performance)* juga baik.

B. Pengertain Manajemen

Persaingan bisnis yang semakin tajam mengharuskan manajemen memiliki daya juang yang tinggi yang tidak pernah merasa lelah dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumberdaya organisasinya. Para ahli manajemen telah banyak memberikan kiat agar organisasi yang dipimpinnya dapat unggul bersaing dan memberikan daya manfaat bagi sesama. Tokoh pendidikan Ki Hajar Dewantoro memberikan kiat, kalau organisasi ingin

berkembang maju maka semua anggota organisasi harus mempunyai kemampuan *3 N, Niteni, Niroke* dan *Nambahi.* (Sabardi 2001: 2)

Selanjutnya Ki Hajar Dewantoro Sabardi (2001: 2), mengemukakan bahwa kemampuan *Niteni* adalah kemampuan untuk menemukan hal-hal yang paling penting dan mengutamakan hal penting tersebut. Dalam manajemen modern hal tersebut dikenal saebagai *information scanning*, termasuk *technological information. Niroke* adalah kemampuan menemukan hal yang terbaik untuk ditiru, dalam manajemen modern dikenal sebagai *benchmarking. Nambahi* adalah kemampuan untuk selalu melakukan tambahan agar organisasi tidak berada di belakang, tidak terjebak dalam *flying geese formation* tetapi menjadi organisasi yang unggul di depan.

Dikemukakan pula bahwa, setiap organiasasi mempunyai keterbatasan akan sumber daya manusia, uang dan fisik untuk mencapai tujuan organisasi, keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada pemilihan tujuan yang akan dicapai dan cara menggunaka sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen menentukan keefektifan dan efisiensi kegiatan-kegiatan organisasi. Menurut Peter Drucker, efisiensi ditekankan pada melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right)* sedangkan efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar *(doing the right things).*

Menurut *Encyclopedia of The Social Sciences* (Sabardi 2001: 2), manajemen diarikan sebagai proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang diselenggarakn dan diawasi. Sedangkan menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah seni dalam

menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Thomas H. Nelson mengatakan manajemen perusahaan adalah ilmu dan seni memadukan ide-ide, fasilitas, proses, bahan dan orang-orang untuk menghasilkan barang atau jasas yang bermanfaat dan menjualnya dengan menguntungkan. Menurut G.R. Terry, manajemen diartikan sebagai proses yang khas yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan usaha mencapai sasaran-sasaran dengan memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

Dari berbagai penjelasan tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa manajemen merupakan aktivitas menata sumber daya organisasi ke arah pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, melalui kepemimpinan yang bijaksana dan sesuai dengan tingkat kedewasaan sumberdaya manusia di dalamnya.

Secara spesifik Subardi (2001: 12) menyimpulkan dengan beberapa pokok pikiran sebagai berikut:

1. **Proses**

Proses adalah suatu cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu. Manajemen didefinisikan sebagai suatu proses karena semua manajer, apapun keahlian dan keterampilannya, terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2. **Perencanaan**

Ini menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka

biasanya berdasar pada suatu cara, rencana atau logika, bukan asal tebak.

3. **Pengorganisasian**

Manajer itu mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya mengerahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja dengan makin terpadu dan makin terarahnya pekerjaan akan menghasilkan efektifitas organisasi. Di sinilah tugas manajer untuk mengkoordinasikan.

4. **Memimpin**

Menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempnegaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Dengan menciptakan suasana yang tepat, mereka membantu bawahannya bekerja secara baik.

5. **Pengawasan**

Manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak ke dalam arah atau jalur tujuan. Apabila salah satu bagian dalam organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkan kembali ke jalur tujuan yang benar.

6. **Menggunakan Semua Sumber Daya Organisasi**

Para manajer menggunakan semua sumber daya muntuk

mencapai tujuannya. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi, namun tanpa sumber daya yang lain maka penggunaan sumber daya manusia ini tidak akan optimal.

7. Upaya Mencapai Tujuan

Manajer setiap organisasi berusaha untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan setiap organisasi berbeda-beda, tetapi apapun tujuan yang ditetapkan.

C. Manajemen Kinerja

Kunci sukses sebuah perubahan ada pada sumber daya manusianya yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan (*agent of change*) terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi atau perusahaan. Untuk itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik. Inti dari pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM guna mencapai tujuan organisasi yang tergambar dalam rencana strategis organisasi. Salah satu konsep yang sekarang ini mulai diperhitungkan untuk diaplikasikan oleh berbagai perusahaan atau organisasi untuk mengendalikan dan meningkatkan kinerja adalah Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management System*)

Manajemen Kinerja mencakup kegiatan-kegiatan yang memastikan bahwa tujuan-tujuan secara konsisten dicapai dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen kinerja dapat berfokus pada kinerja organisasi, departemen, karyawan, atau

bahkan proses untuk membangun sebuah produk atau layanan, dan lain sebagainya. Menurut defenisinya, *performance management* adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi human resourcenya. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara atasan dan bawahan yang lebih berdasarkan kesepakatan dibandingkan instruksi (*Manajemen Partisipatif*).

Manajemen kinerja adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan juga efisien. Manajemen kienrja bisa berfokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan, dan juga di area yang lain.

Baik ditingkatan organisasi ataupun individu, salah satu fungsi kunci dari manajemen adalah mengukur dan mengelola kinerja. Antara gagasan, tindakan dan hasil terdapat suatu perjalanan yang harus ditempuh. Dan barangkali istilah yang paling sering digunakan di keseharian yang menggambarkan perkembangan dari perjalanan tersebut dan juga hasilnya adalah kinerja (Brudan, 2010: 14).

Kata Manajemen Kinerja merupakan penggabungan dari kata manajemen dan kinerja. Manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengatur. Menurut George R Terry dalam bukunya *Principles of Management*, Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya atau faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut John R Schermerhorn Jr dalam bukunya *Management*, manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik manusiadan material untuk mencapai tujuan.

Menurut Baird (1986) definisi Manajemen Kinerja adalah suatu proses kerja dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus. Menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Pada implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi

Menurut Dessler (2003:322) definisi Manajemen Kinerja adalah Proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Menurut Udekusuma (2007) Manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa,

sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar.

Secara mendasar, Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan.

D. Ruang Lingkup Program Manajemen Kinerja

Program manajemen Kinerja ini ruang kingkupnya cukup besar. Ia bersifat menyeluruh atau menggarap semua bagian/fungsi dari sebuah organisasi. Program ini menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut, bukan hanya manusia. Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, lay-out temapt kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi serta kompensasi dan imbalan. Kegiatan dengan ruang lingkup seperti tersebut diatas merupakan sebuah proyek besar dan melibatkan hampir semua orang, dan harus ditangani langsung oleh pemimpin puncak organisasi. Beberapa tim "*adhoc*" baik yang terdiri dari "orang dalam" dan/atau konsultan diberi tugas khusus untuk membantu pemimpin

melakukan penelitia-penelitian membuat rancangan sampai menangani proyek-proyek khusus.

Dari uraian diatas dapat kita simpulkan, bahwa program manajemen kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam MSDM. Selain itu penggunaan istilah “manajemen” mempunyai implikasi, bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai proses manajemen umum, yang dimulai dengan penetapan sasaran dan di akhiri dengan evaluasi. Proses tersebut pada garis besarnya terdiri dari lima kegiatan utama yaitu:

1. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh karyawan dan rumusan tersebut disepakati bersama.
2. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu. Termasuk dalam tahap ini adalah penetapan standar prestasi dan tolak ukurnya.
3. Melakukan *monitoring*, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan bawahan.
4. Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam tahap penilaian ini harus tercakup pula kegiatan mengidentifikasi bidang-bidang yang ada dan dirasakan terdapat kelemahan pada orang yang dinilai.
5. Memberikan umpan balik pada karyawan yang dinilai dengan seluruh hasil penilaian yang dilakukan. Disini juga dibicarakan cara-cara untuk memperbaiki kelemahan yang telah diketahui dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja pada priode berikutnya.

E. Manfaat Program Manajemen Kinerja

Ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan menerapkan Sistem Manajemen Kinerja yaitu:

1. Dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok, karena disini atasan dan bawahan diberi kesempatan untuk memenuhi aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan dengan menetapkan sendiri sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada akhirnya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi kerjanya.
4. membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengenbangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Dan nantinya diharapkan usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.
5. menyedikan alat/sarana untuk mebandingkan prestasi kerja karyawan denagn tingkat imbalan/gajinya sebagai bagian dari kebijakan dan system imbalan yang baik.
6. memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal

yang berkaitan dengannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka sehingga dapat diharapkan bahwa proses penilaian prestasi kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Dari manfaat yang diuraikan diatas, dapat dijelaskan bahwa program Manajemen Kinerja akan membantu organisasi/perusahaan untuk merencanakan dan melaksanakan program-program lain dengan lebih tepat dan baik, seperti misalnya untuk:

1. Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan melaksanakan Manajemen Kinerja dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan.
2. Penyusunan program suksesi dan kaderisasi. Dengan melaksanakan manajenem kinerja juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dan dicalonkan unutk menduduki jabatan-jabatan yang starategis.
3. Pembinaan karywan. Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sasaran untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Bila ternyata hambatannya bukan kemampuan, tetapi kemauan (motivasi), maka program pembinaan dapat dilakukan secara langsung, misalnya dengan memberikan konseling oleh atasannya atau seorang konselor yang ditunjuk perusahaan.

F. Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dalam praktiknya memiliki berbagai tujuan yang dapat membantu kefektifan dan keefisienan kerja. Adapun tujuan dari manajemen kinerja tersebut menurut Noe dkk (1999) ada tiga tujuan manajemen kinerja, diantaranya:

1. Tujuan Strategik

Manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan orgaisasi. Pelaksanaan streategi tersebut perlu mendefenisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.

2. Tujuan Administratif

Kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, seperti: penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain.

3. Tujuan Pengembangan

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya. (Sofyandi, 2008: 19)

Tujuan umum manajemen kinerja adalah menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tangggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. (Sofyandi, 2008: 27)

G. Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Kinerja

Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memeberikan pelayanan, tanggung

jawab, dirasakan seperti bermain, adanya perasaan kasihan, adanya perumusan tujuan, terdapat konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik.

1. Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka suka dan tidak suka mengenai pekerjaan mereka, apa yang mereka inginkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu.

Sebaliknya, manajer juga menceritakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disuka dan apa yang tidak disuka mengenai pekerjaan mereka. (Wibowo, 2011: 2) Sehingga manajer mampu memahami hambatan-hambatan para karyawan untuk mencapai kinerja yang bagus.

2. Pelayanan

Yang dimaksud dengan pelayanan disini adalah bagaimana memberikan pelayanan kepada para pekerja, seperti jika pekerja mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, maka manajer membantu pekerja tersebut agar mampu menyelsaikan pekerjaannya tersebut.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dalam mengembangkan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan mereka. Dalam perspektif manajer, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya.

4. Bermain

Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. (Wibowo, 2011: 14) Dengan menggunakan prinsip bermain, maka pekerjan yang dikerjakan tidak akan menjadi beban, justru akan menyenangkan dan menjadi semangat ketika mengerjakan pekerjaan tersebut.

5. Rasa Kasihan

Makna rasa kasihan adalah seorang manajer memiliki sikap memahami dan empati terhadap orang lain. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan di belakang dan akan memulai denhan sesuatu yang baru.

6. Perumusan tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

7. Konsensus dan kerja sama

Manajemen kinerja mengandalkan pada kerja sama antara

atasan dan bawahan dari pada menekankan pada kontrol dan melakukan pemaksaan.

8. Berkelanjutan

Manajemen kinerja merupakan proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, dan berkelanjutan.

9. Komunikasi dua arah

Manajemen kinerja memerlukan gaya menajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong teradinya komunikasi dua arah. Dengan komunikasi dua arah, bawahan mudah memahami apa yang diinginkan oleh atasannya. Sebaliknya, atasan lebih memahami apa yang terjadi dan apa yang diinginkan oleh bawahan.

10. Umpan balik

Umpan balik dalam hal ini berupa kemungkinan pengalaman dan pengetahuan kinerja pada masa lalu, yang gunanya untuk meninjau kembali perencanaan kinerja. (Wibowo, 2011: 17)

H. Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja

Keberhasilan kinerja akan membawa dampak positif terhadap hasil kerja yang efektif yang mampu mencapai tujuan dari sebuah instansi perusahaan. Oleh karenanya, instansi yang melakukan manajemen kinerja pada perusahaannya akan mampu memperoleh kinerja yang efektif. Maka, manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria

sebagai berikut:

1. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
2. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
3. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
4. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.

Pendapat stakeholder diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses. (Wibowo, 2011: 31) Jika perusahaan memperhatikan dan berusaha memenuhi permintaan atau kepentingan dari masing-masing stakeholder, maka manejemen kinerja akan dapat berhasil. (Wibisono, 2011: 8)

I. Tantangan Manajemen Kinerja

Tantangan yang dihadapi majemen kinerja adalah kecenderungan dihindari baik oleh manajer maupun pekerja. Dan mereka memiliki alasan masing-masing. Dimata manajer, manajemen kinerja merupakan tambahan beban kerja, disamping menjalankan tugas yang selama ini sudah dikerjakan. Sementara itu, dipihak pekerja, masih banyak keraguan karena

belum memahami sepenuhnya akan manfaat manajemen kinerja bagi dirinya sendiri. (Wibisono, 2011: 32)

Adapun solusi terhadap permasalahan mengenai tantangan pelaksanaan manajemen kinerja menurut pemakalah adalah:

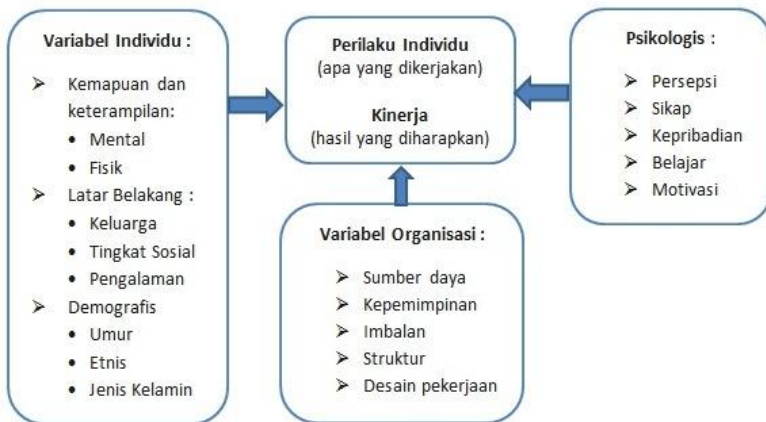
1. Menanamkan dalam diri manajer maupun karyawan bahwa manajemen kinerja sangat urgen atau penting untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja baik manajer maupun kayawan, sehingga akan mampu meningkatkan produktiftas dan mencapai tujuan perusahaan sesuai target dan perencanaan perusahaan.
2. Mengetahui dan Memahami manfaat manajemen kinerja, yaitu meningkatkan disiplin kerja baik manajer maupun karyawan.
3. Tidak menganggap manajemen kinerja sebagai beban, namun sebaliknya menganggap manajemen kinerja sebagai kebutuhan bagi sebuah perusahaan.

J. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berada dalam lingkungan maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Menurut Gibson yang dikutip oleh Ilyas (2001: 34), secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku

kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Diagram teori perilaku dan kinerja digambarkan sebagai berikut

Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (2000: 87), banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial,

pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang komplek dan sulit untuk diukur, juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan berbeda satu dengan yang lainnya.

Variabel organisasi, menurut Gibson (2000: 98) berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Menurut Kapolmen yang dikutip oleh Ilyas (1999: 68), ada empat determinan utama dalam produktifitas organisasi termasuk didalamnya adalah prestasi kerja. Faktor determinan tersebut adalah lingkungan, karakteristik organisasi, karakteristik kerja dan karakteristik individu. Karakteristik kerja dan karakteristik organisasi akan memengaruhi karakteristik individu seperti imbalan, penetapan tujuan akan meningkatkan motivasi kerja, sedangkan prosedur seleksi tenaga kerja serta latihan dan program pengembangan akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dari individu. Selanjutnya variabel karakteristik kerja yang meliputi penilaian pekerjaan akan meningkatkan motivasi individu untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Menurut Stoner yang dikutip oleh Adiono (2002: 33), mengemukakan bahwa prestasi individu disamping dipengaruhi oleh motivasi dan pengetahuan juga dipengaruhi oleh faktor persepsi peran yaitu pemahaman individu tentang perilaku apa

yang diperlukan untuk mencapai prestasi individu. Kemampuan (ability) menunjukkan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan tugas.

Sedangkan menurut Notoatmodjo (2002: 76), ada teori yang mengemukakan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yang disingkat menjadi "ACHIEVE" yang artinya *Ability* (kemampuan pembawaan), *Capacity* (kemampuan yang dapat dikembangkan), *Help* (bantuan untuk terwujudnya kinerja), *Incentive* (insentif material maupun non material), Environment (lingkungan tempat kerja karyawan), *Validity* (pedoman/ petunjuk dan uraian kerja), dan *Evaluation* (adanya umpan balik hasil kerja).

Menurut Davies (1989) yang dikutip oleh Adiono (2002: 56), juga mengatakan bahwa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan secara psikologik terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*, yang artinya karyawan yang memiliki diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan tugas sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Menurut teori Atribusi atau *Expectancy Theory*, dikemukakan oleh Heider, pendekatan atribusi mengenai kinerja dirumuskan sebagai berikut: K= M x A, yaitu K adalah kinerja, M adalah motivasi, dan A adalah ability. Konsep ini menjadi sangat populer dan sering kali diikuti oleh ahli-ahli lain, menurut teori ini, kinerja adalah interaksi antara motivasi dengan ability (kemampuan dasar).

Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah, begitu pula orang yang berkemampuan tinggi tetapi rendah motivasinya. Motivasi merupakan faktor penting dalam mendorong setiap karyawan untuk bekerja secara produktif, sehingga berdampak pada kinerja karyawan (Siagian, 1995: 87).

K. Proses Manajemen Kinerja

1. Masukan

Manajemen kinerja membutuhkan berbagai masukan yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Masukan tersebut berupa: sumberdaya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja.

Manajemen Kinerja memerlukan masukan berupa tersedianya kapabilitas SDM, baik sebaga perorangan maupun tim. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya.

2. Proses

Manajemen kinerja diawali dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa yang

akan datang, dan menyusun semua sumberdaya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitoring dan diukur kemajuannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap rencana.

Manajemen kinerja menjalin terjadinya saling menghargai kepentingan diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kinerja. Prosedur dalam manajemen kinerja dijalankan secara jujur untuk membatasi dampak meerugikan pada individu. Proses manajemen kinerja dijalankan secara transparan terutama terhadap orang yang terpengaruh oleh keputusan yang timbul dan orang mendapatkan kesempatan melalui dasar dibuatnya suatu keputusan.

3. Keluaran

Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang dicapai organisasi harus dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan . Keluaran dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi akan menjadi umpan balik dalam perencanaan tujuan yang akan datang dan impelementasi kinerja yang sudah dilakukan.

4. Manfaat

Selain memperhatikan keluaran, manajemen kinerja juga memperhatikan manfaat dari hasil kerja. Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena

keberhasilan seseorang mewujudkan prestasinya berdampak meningkatkan motivasi sehingga semakin meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi dampak keberhasilan sesorang dapat bersifat negatif, jika karena keberhasilannya ia menjadi sombong yang akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif.

L. Model Manajemen Kinerja

1. Model Deming

Manajemen kinerja Deming menggambarkan keseluruhan proses manajemen kinerja seperti tampak pada gambar 1 di bawah ini:

Gambar 1.
Siklus Manajemen Kinerja Deming
(Armstrong and Baron, 1998)

Hasil kegiatan monitoring dan review dapat menyimpulkan bahwa kemajuan telah dicapai sesuai dengan rencana. Tetapi jika terdapat deviasi antara rencana dengan kemajuan yang telah dicapai. Dalam keadaan demikian perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai pada waktunya. Bila hal itu tidak memungkinkan, langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan penyesuaian kembali terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Demikian seterusnya proses kinerja akan berulang kembali melalui tahapan-tahapan tersebut di atas. Model proses kinerja Deming dinamakan *Siklus*.

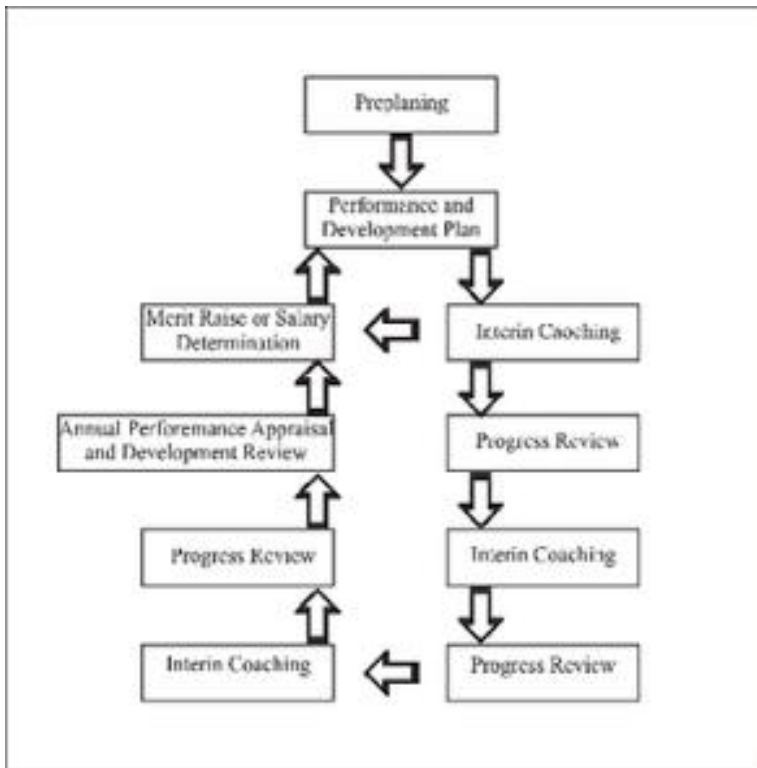
2. Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Kemudia, ditentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara pelaksanaan kinerja berlangsung dilakukan peninjauan kembali (review) dan penilaian kinerja. Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Strandar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Proses manajemen kinerja Torrington dan Hall dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini.

Gambar 2.
Siklus Manajemen Kinerja Torrington dan Hall
(Armstrong and Baron, 1998)

3. Model Costello

Model Costello digambarkan dalam bentuk siklus seperti pada Gambar 3. Siklus dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan coaching pada SDM dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan bila diperlukan dilakukan perubahan rencana. Coaching dan review dilakukan secara berkala dan akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian tersebut digunakan untuk

mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana tahun berikutnya.

Gambar 3.
Model Manajemen Kinerja Costello (Costello, 1994)

4. Model Armstrong dan Baron

Proses manajemen kinerja dilihat sebagai suatu rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja oleh Armstrong dan Baron digambarkan sebagai berikut:

a. *Misi Organisasi dan Tujuan Strategis*; merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan acuan bagi tingkatan manajemen di bawahnya. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada prestasi.
b. *Rencana dan Tujuan Bisnis dan Departemen*; merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis. Pada kasus tertentu rencana dan tujuan bisnis ditetapkan lebih dahualu, kemudian dijabarkan dan dibebankan pada departemen yang mendukungnya. Sebaliknya, dapat juga terjadi bahwa kemampuan departemen menjadi faktor pembatas dalam menentapkan rencana dan tujuan bisnis. Bila hal ini terjadi, tujuan departemen ditentukan lebih dahulu.
c. *Kesepakatan Kinerja (Performance Contract/Kontrak Kinerja) dan Pengembangan*; merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya, biasanya dicapai pada rapat formal. Proses kesepakatan kinerja menjadi mudah jika kedua pihak menyiapkan pertemuan dengan mengkaji ulang progres terhadap sasaran yang disetujui. Kontrak kinerja merupakan dasar untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja. Kontrak kinerja juga menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan.
d. *Rencana Kinerja dan Pengembangan*; merupakan eksplorasi

bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerja dan mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan.

e. *Tindakan Kerja dan Pengembangan*; manajemen kinerja membantu orang untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.

f. *Monitoring dan Umpan Balik Berkelanjutan;* konsep terpenting dan sering berulang adalah proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja. Dalama hal ini dibutuhkan sikap keterbukaan, kejujuran, bersifat positif dan terjadinya komunikasi dua arah antara supervisor dan pekerja sepanjang tahun.

g. *Review Formal dan Umpan Balik*; dalam melakukan review, pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberi komentar tentang kepemimpinan. Review mencakup tentang: pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana, pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, perasaan dan aspirasi tentang pekerjaan, dan komentar terhadap dukungan manajer. Hasil review menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja.

h. *Penilaian Kinerja Menyeluruh*; penilaian dilakukan dengan melihat hasil atau prestasi kerja. Tingkatan penilaian dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.

M. Meningkatkan Kinerja Berbasis Manusia

Sumber daya organisasi utama adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu prestasi organisasi esensinya tergantung dari manusianya. Kemampuan dan semangat kerja dipandang sebagai variabel yang mendukung terhadaop prestasi kerja ini. Ada dua konsep yang dianut oleh manajemen dalam upaya meningkatkan prestasi kerja, pertama pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi dan pengembangan sumberdaya manusia berbasis talenta atau bakat.

Dalam kaitan ini, Snijders (2001:14) menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk bertanya. Manusia merasa heran, bertanya dan memberi jawaban. Jenis pertanyaan menentukan jenis ilmu yang membantunya untuk memperoleh jawaban. Manusia menjadi pokok bahasaan banyak ilmu.

Manusia menurut Drscrates 1956-1650 (Darsono, 2010:3) adalah makhluk yang berpikir (*cogito*). Keraguan tentang keberadaannya dijawab dengan *cogito ergo sum*, aku berpikir, maka aku ada. Manusia menemukan kepastian keberadaannya karena berpikir. Maine de Biran menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk aku mau (*volo*), artinya mekhluk yang memiliki kehendak yang ingin diwujudkan melalui tindakan.karl Marx memberi pengertian tgentang manusia adalah makhluk yang bekerja, dalam pekerjaan semua orang menjadi bersaudara, hasil pekerjaan harus menjadi milik bersama.

Menurut paham eksistensialisme, manusia adalah makhluk yng menemukan dirinya di dunia dan terarah kepada sesamanya. Manusia dapat disebut paradok, karena manusia termasuk dalam dunia alam sekaligus bertransendensi

terhadapnya; manusia bebas dan terikat; manusia otonom dan tergantung; manusia terbatas dan tidak terbatas; manusia individu dan person; duniawi dan ilahi, ruhaniah dan jasmaniah; fana dan baka; semuanya mengandung kebenaran yang bertentangan. Manusia juga dapat dikatakan makhluk yang dinamis, membangun relasi dengan lingkungan untuk mengembangkan dirinya.

Darsono (2010:4) selanjutnya menyebut bahwa, dalam kehidupan sehari-hari manusia dipandang sebagai:

1. Makhluk Alamiah: yaitu makhluk yang merupakan bagian dari alam, secara biologis hidup, tumbuh, berkembang, dan mati secara alamiah.
2. Maskhluk Produktif: yaitu makhluk yang bekrja untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan menyempurnakan dirinya. Dalam kerja, manusia dicipta oleh lingkungan kerjanya menjadi (1) manusia yang *estetik* yaitu bahwa hasil kerja menjadi sesuatu yang menagumkan, (2) manusia *etik* yaitu bahwa dlam pekerjaan ia hasus mengambil keputusan dan bertanggungjawab, dan (3) manusia *religius* yaitu bahwa dalam pekerjaan mereka menghayati kehiudpannya.

Romuna (2005:29) menyebut bahwa manusia adalah hamba Tuhan yang memiliki *ruh*, sebagai ketenagaan dzat hidup yang memiliki potensi senantiasa meindukan kedekatan dengan Tuhannya, beribadah, berbuat baik kepada sesama makhluk ciptaan baik kepada manusia maupun makhluk ciptaan yang lain seperti alam semesta, flora dan fauna. Manusia memiliki potensi *rasa*, sebagai potensi yang berfungsi dapat merasakan sifat indah Pencipta, dan diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari,

mudah iba kasih dan saling membantu dan menolong, kepada sesama makhluk ciptaan terutama yang memiliki kekurangan dan keterbatasan. Manusia dibekali *hati*, sebagai potensi dalam bekerja di tempat kerja, tidak mengharap imbalan dari hasil kerjanya, bekerja sebagai bentuk pengabdian kepada Tuhannya, memiliki komitmen tinggi dan senantiasa bersungguh-sungguh dalam menunaikan pekerjaannya.

Manusia dibekali *akal*, dengan potensi akal yang diberikan kepada dirinya, manusia mudah paham terhadap fenomena atau permasalahan di lingkungannya, sehingga dapat inovatif dan sekaligus kreatif menciptakan alat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia dibekali *nafsu*, sebagai potensi untuk selalu tumbuh dan berkembang namun di lain pihak berpotensi pula menimbulkan kerusakan sebagai perwujudan sebagai nafsu tercela. Sebagai nafsu yang terpuji manusia memiliki potensi selalu memperbaruhi kehidupannya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan jalan membangun kehidupanya berlandasan etika, estetika sebagi kholifah di muka bumi.

Dalam kaitannya dengan buruh (karyawan) didalam perusahaan, Darsono (2010: 351) membagi ada dua macam buruh, yakni buruh dalam sistem ekponomi kapitalis dan buruh dalam sistem ekonomi sosialis. Dalam sistem ekonomi kapitalisme, kerja buruh merupakan kerja upahan, sedang dalam sistem ekonomi sosialisme, kerja buruh merupakan kerja kesadaran.

1. Kerja Upahan

Ciri khusus dalam sistem ekonomi kapitalisme adalah bahwa semua kebaradaban barang dagangan yang mempunyai

ciri-ciri sebagai berikut:

a. Para pekerja bekerja karena mengejar upah.
b. Upah ditentukan oleh kekuatan permintaan dan penawaran ternaga kerja di pasar.
b. Tenaga kerja manusia sebagai barang dagangan.
c. Pekerja harus kerja pokok dan kerja laba.
d. Kerja pokok ialah kerja untuk mengganti energi yang dikeluarkan.
e. Kerja laba ialah kerja untuk laba perusahaan.
f. Pekerja harus diseleksi, hanya yang diperkirakan akan menguntungkan perusahaan yang dipekerjakan oleh perushaan, maka terjadi pengangguran.
g. Pekerja sebagai alat produksi.
h. Kemajuan treknologi mengancam kesempatan kerja, dan mengakibatkan pengangguran.
i. Pemutusan Hubungan Kerja (*labor Turn Over*) Tinggi, karena jika pekerja tidak menguntungkan perusahaan akan dipecat, dan jika ada pekerja baru yang lebih menguntungkan perusahaan, pekerja lama dipecat, ini proses pengangguran.
j. Tidak ada loyalitas pekerja terhadap perusahaam karena pekerja akan pindah ke perusahaan lain yang menwarkan gaji lebih tinggi.
k. Konflik antara pekerja, manajer, majikan.

2. Kerja Kesadaran

Ciri khusus dsalam sistem ekonomi sosialisme adlah bahwa semu kebaradaban harus bermanfaat bagi kehidupan bersama

seluruh masyarakat yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

a. Kerja merupakan keharusan sosial, sebab semua orang harus memproduksi untuk dirinya sendiri dan untuk masyarakatnya.
b. Manusia tidak boleh menjadi parasit sosial, maka setiap mansuia orang tua jompo dan anak-anak yang belum layak bekerja harus tidak bekerja.
b. Dua macam kerja yaitu kerja pokok dan kerja sosial atau kerja negara.
c. Kerja pokok: imbalan kerja didasarkan pada kebutuhan hidup yang layak:makan, minum, pakaian, atap untuk berlindung, kesehatan, dan pendidikan anak-anaknya.
d. Kerja sosial atau kerja negara: kerja untuk kepentingan negara dan masyarakat.
e. Pekerja sebagai pusat keberhasilan produksi, mereka bukan dip[erlakukan sebagai alat produksi, tetapi sebagai penggerak alat produksi.
f. Pekerjaan disesduaikan dengan ketrampilan (bakat) dan pengetahuan pekerja.
g. Hampir tidak ada pemutusan hubungan kerja, karena semua angkatan kerja harus bekrja, tidak boleh ada angkatwan kerja yang menjadi parasit sosial.
h. Tidak ada konflik antarwa pekerja, manajer, dan negara.
i. Kesadaran kerja tinggi bahwq bekerja adalah untuk kepentingan seluruh masyarakat.

Manusia sebagai pekerja dalam organisasi/perusahaan mulai mendapat perhatian setelah Elton Mayo (Hersey 1995:234) mendapati hasil penelitiannya bahwa produktivitas

karyawan bukan hanya disebabkan oleh kemampuan manajemen menciptakan sistem kerja yang efisien dan kompensasi yang memadai sebagaimana pendekatan klasik (FW. Taylor) dengan pendekatan manajemen ilmiahnya, melainkan produktivitas dapat diraih oleh pekerja melalui pendekatan yang manusiawi dan sistem kekerabatan yang kondosif dalam organisasi. Pendekatan ini sering disebut dengan pendekatan hubungan kemanusiaan atau dikenal dengan *Human Movement* (gerakan kemanusiaan).

Kinerja berbasis manusia mendasarkan diri pada pendekatan Elton Mayo sebagai pendekatan neo klasik yang memandang bahwa manusia bukan hanya obyek dalam perusahaan melainkan subyek sumberdaya organisasi yang paling utama. Untuk menciptakan kinerja optimal dalam perusahaan fokus utama manajemen adalah pada penciptaan kebersamaan, motivasi dan kesempatan seluas-luasnya untuk berkarya dalam organisasi.

David Rock (2007) dalam pengantarnya menyampaikan bahwa, meningkatkan kinerja mansuia mengandung salah satu tantangan terberat di dunia: mengubah cara berpikir orang. Manajemen harus dapat bersikap sebagai pelatih, pembicara, dan konsultan di organisasinya. Didukung oleh penelitiaanya, Quiet Leadership memberikan solusi untuk meningkatkan kinerja pendekatan berbasis otak, yang akan membantu pemimpin, eksekutif, dan manajer yang sibuk meningkatkan kinerja mereka dan sejawat mereka.

Bab II

KINERJA ORGANISASI

A. Pengertian Organisasi

Sebagaimana difahami, bahwa organisasi dapat selalu hidup dan berkembang karena adanya manusia *(human being)* yang menggerakkannya. Manusia inilah yang nantinya sebagai aktor dalam sebuah organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi atau lembaga pemerintah maupun lembaga yang di namakan perusahaan atau yayasan semua di gerakkan oleh sekelompok orang *(group of humanbeing)* yang berperan aktif sebagai pelaku (aktor) dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinnkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubugan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja lembaga atau dengan

kinerja perusahaan. Dengan perkataan lain bila kinerja anggota atau karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi atau perusahaan akan baik pula.

Organisasi merupakan suatu struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Menurut Pradjudi Armosudiro organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan. (Armosudiro, 2006: 12)

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu organisasi di bentuk karena mempunyai dasar dan tujuan yang ingin dicapai, sebagaimana yang dikemukakan oleh James D Mooney Organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.akan tetapi perlu kita fahami bahwa yang menjadi dasar organisasi,bukan “siapa” akan tetapi “apanya” yang berarti bahwa yang dipentingkan bukan siapa orang yang akan memegang organisasi ,tetapi “apakah”tugas dari organisasi.

(Money,1996: 23)

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

B. Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*).

Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. (Surjadi, 2009: 7)

Menurut Baban Sobandi Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact. (Sobandi, 2006: 176).

Hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit,* maupun impact dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh instansi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Organisasi pemerintahan menggunakan alat, teori yang digunakan yaitu teori kinerja dari Baban Sobandi dan para ahli lainnya dalam bukunya yang berjudul Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah, berikut adalah indikator kinerja organisasi menurut baban sobandi:

a. Keluaran *(Output)*
b. Hasil
c. Kaitan Usaha dengan Pencapaian
d. Informasi Penjelas. (Sobandi, 2006: 179-181)

Pertama, keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau pun non fisik. Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Kelompok keluaran (*output*) meliputi dua hal. Pertama, kualitas pelayanan yang diberikan, indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan. Kedua, kuantitas pelayanan yang diberikan yang memenuhi persyaratan kualitas tertentu. Indikator ini mengukur

kuantitas fisik pelayanan yang memenuhi uji kualitas.

Kedua, hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan.segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Maka segala sesuatu kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut. Kelompok hasil, mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan, kelompok ini mencakup ukuran persepsi publik tentang hasil. Ukuran keluaran disebut sangat bermanfaat jika disajikan secara komparatif dengan hasil tahun sebelumnya, target, tujuan, atau sasaran, norma, atau standar yang diterima secara umum. Efek sekunder dari pelayanan atas penerimaan atau pengguna bisa teridentifikasi dan layak dilaporkan. Ukuran itu mencakup akibat tidak langsung yang signifikan, dimaksud atau tidak dimaksud, positif atau negatif, yang terjadi akibat pemberian pelayanan yang diberikan.

Ketiga, kaitan usaha dengan pencapaian adalah ukuran efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Berdasarkan pengertian diatas, maka Mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, danmemberi informasi tentang keluaran ditingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukan efisiensi relatif suatu unit jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan secara internal, norma atau standar yang bisa diterima atau hasil yang bisa dihasilkan setara. Indikator yang mengaitkan usaha dengan pencapaian, meliputi dua hal. Pertama, ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan, indikator ini

mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran ditingkat tertentu dari penggunaan sumber daya di lingkungan organisasi. Kedua, ukuran biaya hasil yang menghubungkan usaha dan hasil pelayanan, ukuran ini melaporkan biaya per unit hasil, dan mengaitkan biaya dengan hasil sehingga managemen publik dan masyarakat bisa mengukur nilai pelayanan yang telah diberikan.

Keempat, informasi penjelas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja suatu organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan. Ada dua jenis informasi penjelas yaitu pertama, faktor substansial yang ada diluar kontrol seperti karakteristik lingkungan dan demografi. Kedua, faktor yang dapat dikontrol seperti pengadaan staf.

Pada dasarnya, organisasi pun mempunyai berbagai macam defenisi karena banyak para ahli yang memberikan konsep tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mooney (dalam Wursanto, 2005: 52), menyatakan bahwa "*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*" (organisasi merupakan bentuk dari setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama). Mahsun (2006: 1) memberikan konsep organisasi bahwa organisasi sering dipahami sebagai kelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Kumpulan pedagang, kumpulan mahasiswa, kumpulan pegawai,

kumpulan pengusaha, bahkan kumpulan para pengangguran pun merupakan suatu organisasi jika mereka mempunyai tujuan dan sasaran tertentu yang hendak dicapai.

Sedangkan menurut Hodges mengemukakan bahwa :

Organization was defined as the procces of building, for any enterprise, a structure that will provide for the separation of activities to be performed and for the arrangement of the activities in a framework which indicated their hierarchical importance and fungsional associations. (Sutarto, 1993: 27)

Sesuai dengan beberapa pendapat di atas mengenai organisasi, maka dapat dikatakan bahwa konsep organisasi publik adalah sekumpulan individu atau kelompok dalam organisasi yang bekerja secara bersama-sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat (*public*) berupa barang dan jasa.

Pada suatu individu, kelompok maupun organisasi diperlukan suatu penilaian untuk mengetahui tujuan akhir yang ingin dicapainya atau sering disebut dengan kinerja. Penilaian kinerja ini sangat penting dilakukan karena hal ini dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Untuk organisasi pelayanan publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Namun sayangnya, penialaian kinerja birokrasi publik masih amat jarang dilakukan. Berbeda dengan organisasi bisnis yang kinerjanya dengan mudah bisa dilihat dari profitabilitas, yang diantaranya tercermin dari dari indeks harga saham di bursa, birokrasi publik tidak memiliki

tolak ukur yang jelas dan tidak mudah diperoleh informasinya oleh publik. Selain itu, kinerja dapat digunakan untuk mengukur tingkat prestasi atau keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Menurut Keban (2004: 183) pencapaian hasil (kinerja) dapat dinilai menurut pelaku yaitu:

1. Kinerja individu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.
2. Kinerja kelompok, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang elah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.
3. Kinerja organisasi, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi.
4. Kinerja program, yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program yang telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan dari program tersebut.

Klasifikasi kinerja yang disampaikan di atas membawa suatu implikasi bahwa konsep tentang kinerja seharusnya diartikan secara luas baik dalam tataran organisasi, dalam proses dan dalam tingkatan individu. Dimana ketiganya sama-sama penting dan saling terkait dalam menentukan tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja sering digunakan terhadap suatu organisasi sektor publik karena yang memberikan pelayanan

kepada masyarakat. Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum (Mahsun, 2006: 7). Jadi seringkali masyarakat mempertanyakan kinerja dari suatu instansi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik.

Pengertian kinerja organisasi menurut Swanson (dalam Keban, 2004: 193) adalah kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik, dan budaya yang ada; apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan; apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastuktur dalam mencapai misinya; apakah kebijakan, budaya dan sistem insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan; dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi dan pelatihan, dan sumber dayanya.

Untuk mengetahui tindak lanjut dari konsep kinerja organisasi publik, terlebih dahulu diperlukan pengukuran untuk menentukan kinerjanya. Menurut Robertson (dalam Mahsun, 2006: 25) memberikan konsep pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggaan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan

dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wibowo dan Atmosudirjo (dalam Pasolong, 2007: 176) bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Dari beberapa uraian di atas dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi adalah kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada organisasi dengan sebaik-baiknya guna mencapai sasaran yang telah disepakati. Jadi disini bukan hanya menitikberatkan pada pencapaian tujuan belaka melainkan juga pada proses mengelola sub-sub tujuan dan hasil evaluasinya, kondisi intern organisasi pengaruh lingkungan luar dan tenaga kerja atau pihak-pihak yang terlibat.

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengeruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan, maka untuk lebih memahami mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja organisasi. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang

ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

C. Tujuan Manajemen Kinerja Organisasi

Adapun tujuan manajemen kinerja organisasi adalah untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong karyawan agar bekerja dengan penuh semangat, efektik, efisien, dan produktif serta sesuai dengan proses kerja yang benar sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal. Alasan dibutuhkannya manajemen kinerja, di antaranya sebagai berikut:

1. Setiap karyawan ingin memiliki penghasilan yang tinggi
2. Setiap karyawan ingin memiliki keahlian sesuai bidangnya
3. Setiap karyawan ingin berkembang karirnya
4. Kewajiban bagi pimpinan untuk meningkatkan penghasilan karyawan
5. Kewajiban bagi pimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan
6. Setiap karyawan ingin mendapatkan perlakuan adil atas hasil kerjanya
7. Bagi yang berprestasi berhak memperoleh penghargaan dan bagi yang melanggar aturan wajib diberi sangsi
8. Setiap institusi ingin bekerja secara efektif, efisien dan produktif
9. Berakibat positif atau negatif tergantung dari kebijakan institusinya
10. Positif bila institusi memiliki niat untuk mengembangkan SDM

11. Mutu karyawan masih rendah, dilihat dari kemampuan yang dimiliki sebagai akibat dari rendahnya tingkat pendidikan, rendahnya kesempatan mengikuti pelatihan, rendahnya etos kerja, dan mutu produk, pelayanan dan atau hasil kerja masih rendah.

D. Fungsi Manajemen Kinerja Organisasi

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen kinerja organisasi, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

1. Perencanaan Kinerja (*Performance Planning*)

Dalam organisasi yang efektif, pekerjaan direncanakan dari awal. Perencanaan berarti menetapkan harapan kinerja dan tujuan bagi kelompok dan individu untuk menyalurkan upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Mendapatkan karyawan yang terlibat dalam proses perencanaan akan membantu mereka memahami tujuan organisasi, apa yang perlu dilakukan, mengapa perlu dilakukan, dan seberapa baik harus dilakukan.

Persyaratan peraturan untuk perencanaan kinerja karyawan termasuk menetapkan elemen dan standar rencana penilaian kinerja mereka. Unsur kinerja dan standar harus dapat diukur, dimengerti, diverifikasi, adil, dan dapat dicapai. Pada tahap ini ditetapkan key performance indicator (KPI) yang lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. KPI ini harus terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktu nya. Ukuran ini juga harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan tersebut. Ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan dalam bentuk suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai kontrak kinerja (performance contract). Dalam kontrak kinerja biasanya ada dua hal yang perlu dicantumkan yaitu sasaran akhir yang ingin dicapai (lag) dan program kerja untuk mencapainya (lead).

Dalam perencanaan diidentifikasi dan ditentukan tingkat kinerja, apa sasarannya dan bagaimana prilaku untuk mencapai sasaran. Menetapkan sasaran didefenisikan sebagai pernyataan yang jelas tentang kuantitas maupun kualitas tentang output tertentu yang dihasilkan. Tujuan yang ditetapkan dapat dikembangkan dari arah dan strategi perusahaan secara keseluruhan, dengan pendekatan baik dari atas ke bawah (top-down) maupun pendekatan dari bawah ke atas (bottom up). Tujuan yang ditetapkan haruslah memenuhi kriteria SMART yaitu: *Spesific* (tepat), *Measurable* (dapat diukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Result oriented* (berorientasikan hasil), dan *Time related* (terikat oleh waktu).

2. Pengelolaan Kinerja

Pada tahap ini dipastikan bahwa rencana kinerja yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan hasil yang ditentukan akan tercapai. Karyawan sebagai individu harus komit terhadap rencana yang telah disusun. Sedangkan atasan perlu memiliki *leadership style* yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Intinya ada suatu proses *coaching, counseling, supporting* dan *empowerment* dari atasan kepada bawahan atau karyawannya. Atasan memberikan dukungan kepada karyawan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Peran manajer pada tahap ini adalah memberikan dukungan kepada karyawan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dalam istilah praktisnya berarti :

a. Memberikan bantuan praktis yang diperlukan.
b. Memastikan karyawan mengerti dengan jelas hasil yang harus dicapai.
c. Memberikan pelatihan dan pengembangan yang perlu kepada karyawan.
d. Menyesuaikan target dan prioritas sehubungan dengan perubahan yang terjadi.

Jadi pada intinya pada tahap ini yang dituntut adalah tanggung jawab setiap individu terhadap kinerja mereka sendiri. Persyaratan ini berlaku bagi manajer dan anak buahnya, dalam rangka mengembangkan budaya kerja yang berorientasi pada hasil. Perlu juga diperhatikan gaya manajemen yang paling efektif, yang berbeda untuk setiap bagian, namun bertujuan

sama yakni membekali individu dengan kekuatan sehingga dapat membuat keputusan sesuai dengan kemampuannya.

3. Evaluasi Kinerja (*Reviewing*)

Pada proses ini dilakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja dan sasaran yang ditentukan dan hasilnya dijadikan sebagai umpan balik (*feed back*). Proses ini dilaksanakan pada setiap karyawan dan setiap pegawai berhak mengetahui bagaimana kinerja mereka dan manajemen berkewajiban memberi tahu mereka. Dari hasil evaluasi dapat dilakukan Penilaian kinerja (*performance appraisal*), dilakukan secara objektif yang melibatkan berbagai pihak. Konsep penilaian yang dikenal adalah penilaian 360 derajat. Dimana penilaian dilakukan secara menyeluruh, sehingga hasilnya tidak subyektif. Penilaian (*appraisal*) seharusnya menghasilkan gambaran akurat dari performance pekerjaan secara individu.

Menurut Nawawi (2003: 395) pengertian penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensip meliputi :

a. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai/karyawan.
b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
c. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan

mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.

Dari pengertian tersebut jelas bahwa yang dinilai adalah :

a. Apa yang telah dikerjakan oleh seorang pekerja selama periode tertentu, mungkin setelah bekerja selama satu semester atau satu tahun atau lebih singkat, sesuai jenis dan sifat pekerjannya.
b. Bagaimana cara pegawai/karyawan yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaannya selama periode tersebut di atas.
c. Mengapa pegawai/karyawan tersebut melaksanakan pekerjaannya seperti itu.

Armstrong (1998: 194) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bukanlah kegiatan kontrol atau pengawasan, dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sangsi atau hukuman. Kegiatannya difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk di kembangkan, agar setiap pegawai/karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi non profit yang mempekerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2002)

a. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif, atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.

b. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informasi perilaku lebih sulit diidentifikasikan dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
c. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah atau tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan.

Adapun kegunaan atau manfaat dari penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah sebagai berikut :

a. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang keliru oleh para pegawai/karyawan, dan sebagai masukan bagi para pimpinan dalam membantu dan mengarahkan pegawai/karyawan dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya di masa depan.
b. Berguna untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti :
    1) Menyelaraskan upah/gaji atau insentif lainnya bagi para pegawai/karyawan terutama untuk yang berprestasi dalam bekerja.
    2) Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau

kegagalan pegawai atau karyawan yang dinilai.

3) Membantu memperbaiki kegiatan pelatihan, baik dalam menyusun kurikulumnya maupun memilih pegawai/karyawan yang akan diikut sertakan dalam kegiatan pelatihan. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat memberikan informasi mengenai kondisi keterampilan/keahlian yang kurang/tidak dikuasai oleh pegawai/karyawan sehingga ber-pengaruh pada efisiensi, efektivitas dan produktivitas serta kualitas kerja.

4. Reward & Punishment

Dalam organisasi yang efektif, penghargaan digunakan dengan baik. Menghargai karyawan berarti mengakui, secara individu dan sebagai anggota kelompok, atas kinerja mereka dan mengakui kontribusi mereka untuk misi lembaga. Suatu prinsip dasar pengelolaan yang efektif adalah bahwa perilaku semua dikendalikan oleh konsekuensi-konsekuensinya. Mereka konsekuensi dapat dan harus baik formal dan informal dan baik positif dan negatif.

Reward & punishment diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan *key performance indicator* yang telah direncanakan atau belum. *Reward & punishment* dapat dijadikan sebagai motivasi dalam meningkatkan kinerja. *Reward motivation* lebih baik daripada punishment motivation. Reward dan *punishment* tidak hanya berupa financial tapi bisa juga berupa bentuk lain seperti promosi, kesempatan pendidikan, dll. Penerapan *punishment*

harus hati-hati, karena dalam banyak hal pembinaan jauh lebih bermanfaat.

E. Faktor-Faktor Pengaruh dan Hambatan Kinerja Organisasi

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk mengahasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
2. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
3. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
4. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya. (Ruky, 2001: 7)

Diatas menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat

mempengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi pemerintahan. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah di tetapkan sebelumnya.

Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi pemerinthan tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. kinerja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara.

1. Faktor Kemampuan Ability Secara psikologis, kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality knowledge skill. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.
2. Faktor motivasi *(Motivation),* Motivasi diartiakan sebagai suatu sikap *(attitude)* piminan dan karyawan terhadap situasi kerja situation dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif fro terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim

kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. (Mangkunegara, 2006:13)

Berdasarkan pengertian diatas bahwa suatu kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu pencapaian kinerja yang maksimal faktor tersebut meliputi faktor yang berasal dari internal maunpun eksternal.

Menurut Atmosoeprapto, dalam Hessel Nogi (2005 : 181) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Faktor eksternal, yang terdiri dari :
    a. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
    b. Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.
    c. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
2. Faktor internal, yang terdiri dari :
    a. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
    b. Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang

akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada. 3) Sumber Daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalanya organisasi secara keseluruhan.

c. Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dalam suatu organisasi. Namun secara garis besarnya, faktor yang sangat dominan mempengaruhi kinerja organisasi adalah faktor internal (faktor yang datang dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (faktor yang datang dari luar organisasi). Setiap organisasi akan mempunyai tingkat kinerja yang berbeda-beda karena pada hakekatnya setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik masing-masing sehingga permasalahan yang dihadapi juga cenderung berbeda tergantung pada faktor internal dan eksternal organisasi.

Hal lain secara umum, hambatan kinerja organisasi adalah banyaknya organisasi yang belum dapat mengimplementasikan PMS *Performance Management System* (PMS) secara tersistematis dan berkesinambungan. Dari beberapa temuan implementasi di orgamisasi atau perusahaan, penyebab gagalnya implementasi PMS disebabkan antara lain: a). Kurang mendapat dukungan dari pimpinan/manajemen, b). tidak adanya keterkaitan antara jabatan dengan *performance standard* sebagai ukuran penilaian, c). bias para penilainya, d). kesulitan dari para penilai dalam melakukan penilaian, e). kurangnya

pemahaman terhadap PMS oleh karyawan, dan f). belum terintegrasinya PMS dengan sub *Sistem Human Capital* yang lain.

F. Hubungan Manajemen Kinerja dengan Prestasi Kinerja

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada "prestasi" dalam bahasa Inggris yaitu kata *"achievement"*. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata *"to achieve"* yang berarti "mencapai", maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi "pencapaian" atau "apa yang dicapai". (Ruky, 2001: 15)

Bernardin dan Russel (1993: 378) memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai berikut "*performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period"* (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu).

Dari pengertian diatas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada perusahaan. Prestasi kerja atau kinerja adalah sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja organisasi atau perusahaan sangat terkait erat dengan kajian Flint dalam manajemen strategi terutama dalam proses evaluasi strategi. Hal ini dikarenakan di dalam proses

evaluasi strategi tercakup kegiatan: evaluasi terhadap kinerja dan mengukur kinerja. Dalam proses evaluasi strategi dipandang sebagai kegiatan empat unsur yang saling berkaitan, yakni: Menggariskan sasaran prestasi kerja, standard dan batas toleransi untuk tujuan, strategi dan rencana pelaksanaan, Mengukur posisi yang sesungguhnya sehubungan dengan sasaran pada suatu waktu tertentu. Jika hasilnya terletak di luar batas tersebut maka manajer perlu segera mengambil tindakan, Menganalisa penyimpangan Bari batas toleransi yang dapat diterima serta melaksanakan modifikasi jika dirasa perlu dan atau layak.

Salah satu kegiatan di atas adalah menggariskan sasaran prestasi kerja dan batas toleransi untuk tujuan, strategi dan rencana pelaksanaan. Bagi perusahaan atau orgamisasi prestasi kerja seringkali dijadikan indikator dari sukses tidaknya sebuah strategi karena tujuan dari kegiatan evaluasi strategi ini adalah sebagai sarana untuk pengecekan pengujian bahwa strategi yang dipilih sudah konsisten, tepat dan dapat dijalankan sesuai dengan analisis internal dan eksternal.

G. Solusi Penyelesaian Masalah Kinerja Organisasi

Dalam memecahkan masalah kita berpegangan pada tiga jenis usaha yang harus dilakukan oleh manajer yaitu usaha persiapan, usaha definisi, dan usaha solusi atau pemecahan. Usaha persiapan yaitu mempersiapkan manajer untuk memecahkan masalah dengan menyediakan orientasi sistem. Usaha definisi adalah mencakup mengidentifikasikan masalah untuk dipecahkan dan kemudian memahaminya. Sedangkan Usaha

solusi adalah mencakup mengidentifikasikan berbagai solusi alternatif, mengevaluasinya, memilih salah satu yang tampaknya terbaik, menerapkan solusi itu dan membuat tindak lanjutnya untuk menyakinkan bahwa masalah itu terpecahkan. Sistem informasi berbasis komputer atau CBIS dapat digunakan sebagai sistem dukungan *(support systems)* saat menerapkan pendekatan sistem.

1. Usaha Persiapan

Tiga langkah persiapan tidak harus dilaksanakan secara berurutan, karena ketiganya bersama-sama menghasilkan kerangka pikir yang diinginkan untuk mengenai masalah. Ketiga masalah itu terdiri dari:

a. Memandang perusahaan sebagai suatu sistem.
b. Mengenal sistem lingkungan.
c. Mengidentifikasikan subsistem-subsistem perusahaan.

2. Usaha Definisi

Usaha definisi mencakup pertama-tama menyadari bahwa suatu masalah ada atau akan ada (identifikasi masalah) dan kemudian cukup mempelajarinya untuk mencari solusi (pemahaman masalah). Usaha definisi mencakup dua langkah yaitu :

a. Bergerak dari tingkat sistem ke subsistem
b. Menganalisis bagian-bagian sistem dalam sustu urutan tertentu

3. Usaha Solusi atau Pemecahan

Usaha pemecahan meliputi pertimbangan berbagai alternatif yang layak *(feasible),* pemilihan alternatif terbaik, dan penerapannya. Dengan kenyataan tersebut, kita mendefinisikan masalah sebagai suatu kondisi yang memiliki potensi untuk menimbulkan kerugian luar biasa atau menghasilkan keuntungan luar biasa. Jadi pemecahan masalah berarti tindakan memberi respon terhadap masalah untuk menekan akibat buruknya atau memanfaatkan peluang keuntungannya. Pentingnya pemecahan masalah bukan didasarkan pada jumlah waktu yang dihabiskan, tetapi pada konsekuensinya keputusan adalah pemilihan suatu strategi atau tindakan.

Pengambilan keputusan adalah tindakan memilih strategi atau aksi yang manajer yakini akan memberikan solusi terbaik atas masalah tersebut. Salah satu kunci pemecahan masalah adalah identifikasi berbagai alternatif keputusan. Solusi bagi suatu masalah harus mendayagunakan sistem untuk memenuhi tujuannya, seperti tercermin pada standar kinerja system. Standar ini menggambarkan keadaan yang diharapkan, apa yang harus dicapai oleh system.

Selanjutnya manajer harus memiliki informasi yang terkini, informasi itu menggambarkan keadaan saat ini, apa yang sedang dicapai oleh system. Jika keadaan saat ini dan keadaan yang diharapkan sama, tidak terdapat masalah dan manajer tidak mengambil tindakan. Jika kedua keadaan itu berbeda, sejumlah masalah merupakan penyebabnya dan harus dipecahkan.

Perbedaan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diharapkan menggambarkan kriteria solusi *(solution criterion),*

atau apa yang diperlukan untuk mengubah keadaan saat ini menjadi keadaan yang diharapkan. Setelah berbagai alternative, diidentifikasi system informasi dapat digunakan untuk mengevaluasi tiap alternative.

Evaluasi ini harus mempertimbangkan berbagai kendala *(constraints)* yang mungkin, baik inter maupun ekstern/ lingkungan.

1. Kendala intern dapat berupa sumber daya yang terbatas, seperti kurangnya bahan baku, modal kerja, SDM yang kurang memenuhi syarat, dan lain-lain.
2. Kendala lingkungan dapat berupa tekanan dari berbagai elemen lingkungan, seperti pemerintah atau pesaing untuk bertindak menurut cara tertentu. Gejala adalah kondisi yang dihasilkan oleh masalah. Sangat sering para manajer melihat gejala dari pada masalah. Gejala menarik perhatian manajer melalui lingkaran umpan balik. Namun gejala tidak mengungkapkan seluruhnya, bahwa suatu masalah adalah penyebab dari suatu persoalan, atau penyebab dari suatu peluang.

   Tiap manajer memiliki gaya pemecahan masalah yang unik. Gaya mereka mempengaruhi bagaimana mereka terlibat dalam merasakan masalah, mengumpulkan informasi, dan menggunakan informasi.

3. *Merasakan Masalah*

Manajer dapat dibagi dalam tiga kategori dasar dalam hal gaya merasakan masalah *(problem solving styles)* mereka, yaitu bagaimana mereka menghadapi masalah.

a. Penghindar Masalah *(problem avoider),* Manajer ini

mengambil sikap positif dan menganggap bahwa semua baik-baik saja. Ia berusaha menghalangi kemungkinan masalah dengan mengabaikan informasi atau menghindarinya sepanjang perencanaan.

b. Pemecah Masalah *(problem solver),* Manajer ini tidak mencari masalah juga tidak menghalanginya. Jika timbul suatu masalah, masalah tersebut dipecahkan.

c. Pencari Masalah *(problem seeker),* Manajer ini menikmati pemecahan masalah dan mencarinya.

4. Mengumpulkan Informasi

Para manajer dapat menunjukkan salah satu dari dua gaya mengumpulkan informasi *(information-gathering styles)* atau sikap terhadap total volume informasi yang tersedia bagi mereka.

a. Gaya Teratur *(preceptive style),* Manajer jenis ini mengikuti management by exception dan menyaring segala sesuatu yang tidak berhubungan dengan area minatnya.

b. Gaya Menerima *(receptive style),* Manajer jenis ini ingin melihat semuanya, kemudian menentukan apakah informasi tersebut bernilai baginya atau orang lain dalam organisasi.

5. Menggunakan informasi

Manajer juga cenderung lebih menyukai salah satu dari dua gaya menggunakan informasi (information-using styles), yaitu cara-cara menggunakan informasi untuk memecahkan suatu masalah.

a. Gaya Semantik *(systematic style),* Manajer memberi perhatian khusus untuk mengikuti suatu metode yang telah ditetapkan, misalnya pendekatan sistem.

b. Gaya Intuitif *(intuitive style),* Manajer tidak lebih menyukai suatu metode tertentu tetapi menyesuaikan pendekatan dengan situasi.

Tiga fase penyelesaian masalah yaitu :

1. Kecerdasan

Kecerdasan adalah kesadaran mengenai suatu masalah atau peluang. Dalam hal ini, pembuat keputusan berupaya mencari lingkungan bisnis internal dan eksternal, memeriksa keputusan-keputusan yang perlu dibuat, dan masalah-masalah yang perlu diatasi, atau peluang-peluang yang perlu dipertimbangkan. Kecerdasan berarti kesadaran aktif akan perubahan-perubahan di lingkungan yang menuntut dilakukannya tindakan-tindakan tertentu.

2. Perancangan

Dalam fase perancangan, pembuat keputusan merumuskan suatu masalah dan menganalisis sejumlah solusi alternatif.

3. Pemilihan

Dalam fase pemilihan ini, pembuat keputusan memilih solusi masalah atau peluang yang ditandai dalam fase kecerdasan. Pemilihan ini diikuti dari analisis sebelumnya dalam fase perancangan dan memperkuatnya lewat informasi-informasi yang diperoleh dalam fase pemilihan.

Bab III
PERENCANAAN KINERJA

Setiap organisasi perlu melakukan suatu perencanaan dalam setap kegiatan organisasinya, baik erencanaan produksi, perencanaan rekrutmen karyawan baru, program penjualan produk baru, maupun perencanaan anggarannya. Perencanaan *(planning)* merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sebelum melakukan prosesproses perencanaan.

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam jenis kegiatan baik itu kegiatan oranisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-

keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen kinerja, terutma dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan).

A. Pengertian Perencanaan

Perencanaan secara garis besar diartikan seagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkann rencana aktivitas kerja organisasi. Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa *(what)*, siapa *(who)*, kapan *(when)*, dimana *(where)*, mengapa *(why)*, dan bagaimana *(how)*. Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta programprogram yang dilakukan.

Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan berjalan. Rencana dapat berupa rencana informal atau secara formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal adalah merupakan bersama anggota korporasi, artinya setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu.

Rencana formal dibuat untuk mengurangi ami guitar dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Dalam sebuah perencanaan terdapat unsur-unsur perencanaan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsurunsur perencanaan. Unsur pertama adalah tindakan apa yang harus dikerjakan, kedua ada sebabnya rindakan tersebut harus dilakukan, ketiga dimana tindakan tersebut dilakukan, keempat kapa tindakan tersebut dilakukan, kelima siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, dan yang terakhir bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Perencanaan menurut Abe (2001: 43) tidak lain dari susunan (*rumusan*) sistematik mengenai langkah (*tindakan-tindakan*) yang akan dilakukan di masa depan, dengan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seksama atas potensi, faktor-faktor eksternal dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam pengertian ini, termuat hal-hal yang merupakan prinsip perencanaan, yakni: 1) apa yang akan dilakukan, yang merupakan jabaran dari visi dan misi; 2) bagaimana mencapai hal tersebut; 3) siapa yang akan melakukan; 4) lokasi aktivitas; 5) kapan akan dilakukan, berapa lama; dan 6) sumber daya yang dibutuhkan.

Bersesuaian dengan pendapat di atas, Tjokroamidjojo (1992: 12) mendefinisikan perencanaan sebagai suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya (*maximum output*) dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif. Selanjutnya dikatakan bahwa perencanaan merupakan

penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa.

Hal lain Perencanaan adalah suatu format yang diintervensi dengan tujuan mempengaruhi perubahan struktur sosial yang secara sadar dan masuk akal untuk dilakukan . Segi pandangan ini serupa dengan yang dikemukakan oleh Faludi (1973: 23) yang mengakui bahwa Perencanaan merupakan suatu tindakan dengan kepuasan diri seseorang untuk menyajikan pilihan dalam suatu format dari akibat proses perencanaan yang masuk akal dan benar-benar memiliki kasus. Pandangan perencanaan ini serupa di dalam konteks yang berbeda dengan sistem operasional riset.

Quade (1968: 32) menggambarkan dengan analisa sistem yaitu suatu pendekatan sistematis untuk membantu pembuat keputusan dengan menyelidiki semua masalah, mencari sampai dapat sasaran dan beberapa alternatif tindakan. Pandangan lain mengemukakan bahwa perencanaan merupakan aktivitas yang tujuan utamanya mengarah untuk memproduksi perubahan terhadap sikap dan prilaku individu. Roger Everett (1962) membicarakan tentang "Difusi Inovasi" dalam konteks ini telah menguji beberapa cara yang inovatif seperti gagasan baru dan praktek yang diadopsi oleh komunitas atau kelompok yang berbeda. Disini perhatian terpusat pada perubahan di dalam pola sosial tradisional. Sehingga sampailah pada pertanyaan yang menyangkut struktur strategi perencanaan. Tetapi barangkali secara realitas adalah bagaimana cara mengembangkan struktur tersebut dan dapat diambil beberapa konsep tentang perencanaan dalam mencapai sasaran

perencanaan yaitu :

1. Menetapkan kerangka kerja untuk tindakan dasar masa depan diatas kepentingan masyarakat.
2. Menyiapkan visi terpadu untuk mengorganisir.
3. Menyiapkan suatu alat ukur yang layak dan akurat serta menetapkan target yang dievaluasi .
4. Mengurangi dan merespon dari kebutuhan masyarakat dan pemilik lain.
5. Lebih fleksibel dan mudah diperbaharui.
6. Lebih mudah dimengerti oleh masyarakat dan lebih sangat berarti jika dihubungkan dengan operasional perencanaan dan keuangan.

Dengan memperkenalkan konsep perencanaan ini struktur bisa terbentuk baik dalam skala ukuran besar maupun kecil sehingga menghasilkan perubahan dalam kehidupan masyarakat.

Dalam sebuah perencanaan juga perlu memperhatikan sifat rencana yang baik. Sifat rencana yang baik yakni :

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran ang berbeda-berbeda dapat ditiadakan.
2. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang seebenarnya bila ada perubahan maka tidak semua rencana dirubah dimungkinkan diadakan peneysuaian-penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
3. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami

perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap harus ada dalam pertimbangan.

4. Ada dalam perimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan faktor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.
5. Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, jadi meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

B. Proses Perencanaan

Proses perencanaan dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang akan melaksanakan dan mengendalikannya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Gagasan mengenai perencanaan pada awalnya berkembang dari pemikiran ekonomi yang didasarkan pada masalah kebutuhan, yakni bagaimana pengaturan sumber-sumber yang terbatas dari suatu kebutuhan yang besar, luas dan terus berkembang. Dalam konteks ini termuat dimensi kalkulasi, prediksi dan pengaturan.

Tahap implementasi sebagai salah satu bagian dalam proses perencanaan merupakan pelaksanaan terhadap suatu kebijakan yang telah diambil (*diputuskan*) dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia (*manusia dan finansial*) oleh unit-unit administrasi. Kamus Webster (Wahab, 2001: 64), merumuskan bahwa mengimplementasikan (*to implement*) diartikan sebagai menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu (*to provide the means for carrying out*), menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu (*to give practical effect to*).

Sedangkan Meter dan Horn (Wahab, 2001: 65) merumuskan proses implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan (*those actions by public or private individuals (or groups)that are directed at the achievement of objectives seth for in prior policy decisions*).

Menurut Thompson dan Strickland (1996: 87) ada banyak pendekatan dalam melakukan perencanaan, yaitu:

1. The Master Strategist Approach, dimana proses perencanaan sangat didominasi oleh satu orang yang disebut sebagai ahli strategi. Perencanaan ini sesuai untuk organisasi yang masih bersifat sederhana dengan banyak staf karyawan yang masih belum siap untuk melakukan perencanaan.
2. The Delegate it to others, pendekatan dimana pemimpin cenderung untuk melemparkan pekerjaan perencanaan kepada level manajemen dibawahnya. Biasanya pemimpin yang melakukan hal ini kurang menguasai bidang usaha yang dipimpinnya.
3. Model collaborative approach yang merupakan kerja dari seluruh anggota organisasi. Pendekatan ini akan memberdayakan anggota organisasi pada level menengah dan bawah, serta selaras dengan kepentingan dan keinginan pimpinan.
4. The Champion approach, cara pembuatan perencanaan usaha yang biasanya dilakukan pada organisasi yang

terdiversifikasi dan berskala besar, dimana pimpinan puncak tinggal melakukan koreksi dan evaluasi dari perencanaan yang diajukan oleh unit bisnis-unit bisnisnya.

Penentuan pendekatan dalam proses perencanaan strategis merupakan langkah awal yang penting dan menentukan untuk peluang diterapkannya strategi yang akan direncanakan. Pemilihan pendekatan ini sangatlah ditentukan oleh sifat dan skala organisasi, model dan kompetensi kepemimpinan, serta kapasitas dan kemampuan staf organisasi untuk melakukan perencanaan. Setelah melakukan perencanaan usaha, maka langkah penting selanjutnya adalah bagaimana mengimplementasikan rencana usaha.

Menurut T. Hani Handoko (1999: 89) kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap sebagai berikut :

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.
2. Merumuskan keadaan saat ini.
3. Mengidentifikasikan segala kemudhan dan hambatan.
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

C. Alasan Perlunya Perencanaan

Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapain tujuantujuan di waktu yang akan datang, sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusn yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi

lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha.

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan :

1. Untuk mencapai *"protective benefits"* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
2. Untuk mencapai *"positive benefits"* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa manfaat perencanaan adalah :

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahanperubahan lingkungan.
2. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
3. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.
4. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.
5. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.
6. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
7. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.
8. Menghemat waktu, usaha, dan dana.

Beberapa kelemahan perencanaan adalah :

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata.
2. Perencanaan cenderung menunda kegiatan.
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi.
4. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut

terjadi.

5. Ada beberapa rencana yang diikuti caracara yang tidak konsisten.

D. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dan rencana strategis tersebut dijabarkan lebih lanjut pada tingkat uniit-unit kerja di bawahnya.

Dalam perencanaan kinerja didesain kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melakukan kegiatan tersebut perlu direncanakan bagaimana menyediakan sumberdaya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan.

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana stratejik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. didalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan.penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

E. Komponen Rencana Kinerja

Dokomen rencana kinerja memuat informasi tentang: sasaran yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan; indikator kinerja sasaran, dan rencana capaiannya.selain itu dimuat pula keterangan yang antara lain menjelaskan keterkaitan kegiatan, dengan sasaran, kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi atau sektor lain. Adapun komponen rencana kinerja meliputi:

1. Sasaran

Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen renstra. selanjutnya diidentifikasi sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).

2. Program

program-program yang ditetapkan merupakan program-program yang berada dalam lingkup kebijakan tertentu sebagaimana dituangkan dalam strategi yang diuraikan pada dokumen rencana strategi. selanjutnya perlu diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

3. Kegiatan

Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu

tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya.

4. Indikator Kinerja Kegiatan

Indikator kinerja ialah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan. indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dikategorikan kedalam kelompok:

a. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya.
b. Keluaran (*outputs*) adalah segala sesuatu berupa produk/ jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
c. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah.outcomes merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/ jasa dapat memenuhi dan harapan masyarakat.
d. Manfaat (*benefits*) adalah kegunaan suatu keluaran (outputs) yang dirasakan langsung oleh masyarakat.dan dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh

publik.

e. Dampak (*impact)* adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja disetiap indikator dalam suatu kegiatan.

Indikator-indikator tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasi sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran.dalam hubungan ini, penetapan indikator kinerja kegiatan merupakan proses identifikasi, pengembangan, seleksi dan konsultasi tentang indikator kinerja atau ukuran kinerja atau ukuran keberhasilan kegiatan dan program-program instansi.

Penetapan indikator kinerja kegiatan harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta data pendukung yang harus diorganisasi, indikator kinerja dimaksud hendaknya: 1) spesifik dan jelas, 2) dapat diukur secara objektif, 3) relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai,dan 4) tidak bias.

F. Penyusunan Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja (Renja) sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam Renstra (perencanaan lima tahun), yang akan dilaksanakan oleh satuan organisasi/kerja melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam Renja ditetapkan rencana tingkat capaian kinerja tahunan, sasaran, dan seluruh indikator kinerja kegiatan. Penyusunan Renja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan Repeta dan kebijakan anggaran,

serta merupakan komitmen yang ingin diwujudkan (*target setting*) oleh pimpinan dan seluruh anggota satuan organisasi/ kerja untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

Penyusunan Renja meliputi penyusunan sasaran (uraian, indikator, dan target) yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan, program dan kegiatan (uraian, indikator kinerja, sasaran, dan target) dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. Penetapan Sasaran
   a. Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen Renstra. Selanjutnya diidentifikasi/dipilih/ditetapkan sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).
   b. Teknik mengidentifikasi/memilih/menetapkan sasaran:
      1) Bila sasaran pada Renstra dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka sasaran pada Renstra dapat dipindahkan dalam Rencana Kinerja Tahunan (RKT).
      2) Bila sasaran dan indikator sasaran pada Renstra tidak dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka dapat dipilih sasaran yang tertulis pada Renstra sesuai skala prioritas.
   c. Setiap indikator sasaran disertai dengan rencana tingkat capaian (target) masing-masing, dengan penjelasan:
      a) Target adalah dapat berupa angka kuantitatif (jumlah) maupun angka kualitatif (prosentase);

b) Setiap sasaran dapat memiliki lebih dari satu indikator sasaran. Indikator sasaran secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan pencapaian tujuan.

d. Dalam kolom keterangan menjelaskan keterkaitan antara kegiatan dengan sasaran, ckebijakan dengan program, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh satuan organisasi/kerja lain.

2. Penyusunan Program

a. Program-program yang dituangkan dalam Renja merupakan program yang terkait dengan sasaran dalam dokumen Renstra. Selanjutnya diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

b. Teknik mengidentifikasi/memilih/menyusun program :

1) Bila program pada setiap sasaran yang ditetapkan dalam Renstra dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka program dalam Renstra dapat dipindahkan dalam Renja;

2) Bila program yang ditetapkan pada Renstra tidak dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka dapat dipilih program yang tertulis pada Renstra sesuai skala prioritas.

3. Penyusunan Kegiatan

1. Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan

dalam Renstra dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya.

2. Teknik mengidentifikasi/memilih/menyusun kegiatan :
   a. Berdasarkan skala prioritas melalui indikator kegiatan yang memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian sasaran dan tujuan;
   b. Perlu adanya konsistensi, keterpaduan, dan keseimbangan antar satuan organisasi/kerja;
   c. Memperhatikan sumber daya dan potensi yang ada serta menyentuh kebutuhan pelayanan.

4. Penyusunan Indikator Kinerja Kegiatan
   1. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan.
   2. Penyusunan indikator untuk setiap kegiatan sebagai berikut :
      a. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan outputs, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya;
      b. Keluaran (*outputs*) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan;
      c. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang

mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Outcomes merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat;

d. Manfaat (*benefits*) adalah kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik;

e. Dampak (*impacts*) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

3. Penyusunan indikator kinerja kegiatan harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Indikator kinerja kegiatan dimaksud meliputi :

a. Spesifik dan jelas;
b. Dapat diukur secara obyektif;
c. Relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai;
d. Tidak bias.

5. Menetapkan Target

Setelah ditetapkan indikator kinerja dilanjutkan dengan menetapkan terget-target yang ingin dicapai untuk setiap indikator kinerja. Setelah persiapan-persiapan dalam langkah-langkah sebelumnya dilakukan, barulah bisa melakukan penetapan target. Penetapan target kinerja bukanlah proses yang tiba-tiba atau proses yang bisa dilakukan secara mendadak.

Penetapan target dapat realistis jika unit organisasi memiliki data yang cukup valid dan memadai.

6. Langkah-Langkah dan Urutan Tindakan dalam mewujudkan rencana kinerja :

a. Menyelenggarakan rapat staf/para pimpinan;
b. Negosiasi tingkat kinerja yang diinginkan;
c. Menuliskan rencana kinerja;
d. Meminta komitmen seluruh pimpinan unit kerja;
e. Penjelasan penetapan target.

Sebelum menetapkan target atau tingkat kinerja yang diinginkan, proses yang dilakukan harus mengakomodasi unit-unit kerja yang terkait, sehingga mereka dapat merasakan ikut memiliki dan bertanggung jawab untuk pencapaian target-target tersebut. Penetapan target bukanlah hanya membicarakan soal angka, akan tetapi lebih mendalam lagi sampai kepada latar belakang munculnya angka tersebut.

Setiap angka target yang dimunculkan harus dikaitkan kepada pencapaian visi dan misi unit organisasi. Penetapan target tidak boleh dipaksakan karena akan dapat menimbulkan beban yang berat bagi penerimanya.

Target yang ditetapkan perlu diperhatikan apakah terlalu tinggi atau terlalu rendah, hal itu perlu dilakukan rapat-rapat atau koordinasi. Perumusan rencana kinerja dapat didokumentasikan dalam suatu formulir yang memberikan acuan dalam pelaksanaan program/kegiatan dan pencapaian sasaran. Dokumen rencana kinerja merupakan dokumen yang dianjurkan oleh pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi atau lembaga sebagai bentuk formulir terlampir.

Bab IV

PELAKSANAAN KINERJA

A. Lingkungan Kinerja

Setiap organisasi, pada umumnya baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri mengalami perubahan-parubahan sehingga, organisasi atau perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya.

Pembangunan dan pengembangan berarti perubahan yang dinamis, suatu akseleratif yang diharapkan berdampak positif. Salah satu aspek dalam pembangunan adalah terciptanya

lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja adalah faktor-faktor diluar manusia baik fisik mau pun non fisik dalam sesuatu organisasi.

Beberapa pengertian lingkungan kerja dapat diuraikan dari beberapa ahli, yaitu: lingkungan kerja dengan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan lingkungan kerja mempengaruhi prestasi kerja suatu organisasi. Pembentukan lingkungan kerja yang terkait dengan kemampuan manusia dan prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental, dan sosial ekonomi. (Fieldman, 2003: 56)

Secara genetis, setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola prilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Namun demikian, pembentukan lingkungan kerja yang mendukung pretasi kerja akan menimbulakan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Sehingga setiap perusahaan haruslah mengusahakan lingkungan kerja yang sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan kepada karyawan. (Alex S, 2002: 86)

Selain itu kemungkinan ada hal-hal yang berada disekitar pekerja yang dianggap tidak berpengaruh terhadap para karyawan dalam melaksanakan tugastugas yang dibebankan. Tetapi pada suatu saat ternyata dapat dibuktikan bahwa hal itu dapat berpengaruh cukup besar. Berbagai kebijakan dan

kegiatan personalia yang dijalan kan perusahaan akan memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenankan bagi karyawan atau- orang-orang dalam perusahaan. Hal ini akan memberikan pengaruh pada kepusan kerja karywan pada perusahaan tersebut. (Handoko, 2003: 56)

Menurut George R. Terry (2006: 23) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

Pengertian lain tentang lingkungan kerja diungkapkan oleh Amirulah Haris Budiyono (2004:51) bahwa lingkungan kerja merujuk pada lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada didalam maupun diluar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu.

Selanjutnya menurut Fautisno Cardoso Gomes (2003:25) lingkungan kerja adalah proses kerja dimana lingkungan saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masing memiliki karakteristik dan/atau nilai-nilai tertentu mengenai organisasi yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi itu berada, dan manusianya yang merupakan sentrum segalanya.

Sesuai dengan pendapat yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah komponen-komponen yang merujuk pada lembaga atau kekuatan yang berinteraksi langsung maupun tidak langsung menurut pola tertentu mengenai organisasi atau perusahaan yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi atau peruasahaan itu berada.

Kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dilakukan

oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali Faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya sehingga tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dapat berubah.

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dengan pekerja, dilakukan implementasi kerja. Pelaksanaan kinerja berlangsung dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau pun kegagalan kinerja. Menurut Wibowo (2011: 79) lingkugan kerja yang bisa memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Lingkungan Internal

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada kondisi pekerjaan yang secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada kelangsungan perusahaan. Menurut Wibowo (2011:79) lingkungan interal adalah komponen-komponen yang ada dalam lingkup organisasi atau perusahaan. Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal, yaitu:

a. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap pekerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai

berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak mnyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif ataupun negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah lainnya. Dengan demikian hubungan kepuasan kerja akan mengarahkan kepelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, prestasi kerja menimbulkan kepuasan.

c. Stress Karyawan

Berbagai bentuk kekuatiran dan masalah selalu dihadapi para karawan. Sterss adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada

diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan phisik maupun kesehatan mental.

Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stress tergantung pada reaksi karyawan. Bagaimanapun juga, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress bagi para karyawan. Diantara kondisi-kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja berlebihan
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
4. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab
5. Kemenduaan peranan
6. Frustasi
7. Konflik antar pribadi dan atau antar kelompok
8. Perbedaan antar nilai-nilai perusahaan dan karyawan
9. Berbagai bentuk perubahan, dan lain-lain.

d. Kompensasi

Faktor yang paling signifikan yang mempengaruhi kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi atau upah. Upah merupakan pengganti atau jasa yang diberikan kepada karyawan. Adapun faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya didalam pemberian kompensasi atau upah adalah:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja,
2. Organisasi tenaga kerja/buruh,
3. Kemampuan perusahaan untuk membayar,
4. Keadilan dan kelayakan,

5. Produktivitas,
6. Biaya hidup, dan
7. Pemerintah.

2. Lingkungan Eksternal

Organisasi atau perusahaan seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasai, tetapi perlu juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak pada organisasi yang dikelolanya. Menurut Wibowo (2007: 70) lingkungan eksernal adalah komponen-komponen yang ada diluar organisasi atau perusahaan. Bagaimanapun juga, lingkungan eksternal pada saat sekarang ini sangat bergejolak, perubahan-perubahan yang terjadi didalamnya sangat dinamis dan kadang-kadang pengaruhnya tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Karenanya manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari lingkungan eksternal yaitu:

1. Sektor Sosial Ekonomi

Setiap segi sosial ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya serta interaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun Faktor-

faktor sosial ekonimi, yaitu:

a. Masalah keluarga
b. Masalah kesehatan (kondisi phisik)
c. Masalah finansial
d. Perubahan-perubahan disekitar tempat tinggal atau tekanan sosial
e. Kesempatan untuk pengembangan karier
f. Masalah-masalah pribadi lainnya, dan lain-lain.

2. Sektor Teknologi

Disamping sektor sosial ekonomi, perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk menigkatkan hasil, tujuan, atau mengancam kedudukan perusahaan karena akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan.

3. Sektor Pemerintah

Falsafah pemerintah dalam hubugannya dengan perusahaan dapat berubah-ubah sewaktu-waktu. Ini merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Tindakan pemerintah dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha atau adakalanya keduanya bersamaan. Disamping mendorong dan membantu, pemerintah juga menciptakan ancaman, ini berarti mempengaruhi kelangsungan hidup dan keuntungan perusahaan. Dengan adanya peraturan pemerintah, maka akan berdampak pada perusahaan dan akan berimbas pada kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsug.

4. Pesaing

Pesaing merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup

suatu perusahaan. Kondisi persaingan yang begitu ketat akan mempengaruhi keadaan suatu perusahaan, dengan demikian kinerja karyawan sangatlah penting dan dituntut sebagai masukan atau hasil kerja yang lebih baik sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi yang seperti ini.

B. Manajemen Strategi

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Menurut Pearch dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Sedangkan pengertian manajemen strategis menurut Nawawi (2007) adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operaional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Manajemen strategis menurut Nawawi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operaional untuk menghasilkan barang dan +atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organsasi.

Manajemen strategis menurut David (2002: 5) adalah Seni dan pengetahuan untuk merumsukan, mengimplementasikan and mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen (2003: 4) adalah Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Dengan demikian dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis di katakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen stratejik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsure-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situsional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik Hunger dan Wheelen (2003 :3) yaitu :

1. Rare adalah keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiiru.
2. Consequential adalah keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banak komitmen.
3. Directive adalah keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa ang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu

sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula. Disamping itu pengertian manajemen strategik yang telah sebutkan terakhir dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu :

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.
4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk

panjangnya.

6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Pengertian yang cukup luas manajemen strategi menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan strategi organisasi. Sedang komponen kedua adalah Pelaksanaan Operasional dengan unsur- unsurnya adalah sasaran atau Tujuan Operasional, Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik. Model proses manajemen strategi meliputi tiga tahap:

1. Tahap formulasi strategi, yaitu pembuatan pernyataan visi, misi, dan tujuan.
2. Tahap implementasi strategi, yaitu proses penterjemahan strategi ke dalam tindakan-tindakan.
3. Tahap evaluasi strategi, yaitu proses evaluasi apakah implementasi strategi dapat mencapai tujuan.

C. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat yang membantu manajer menentukan dan mengembangkan strategi yang tepat dalam

menghadapi persaingan. Namun yang perlu diperhatikan bahwa tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil SWOT adalah pada dasarnya menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Sehingga seorang manajer dapat menilai bahwa tidak semua strategi dalam SWOT dipilih untuk dikembangkan antara lain :

1. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertical merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor, pemasok dan atau para pesaing baik melalui merjer, aukuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Strategi intergrasi dibedakan menjadi tiga, yiatu :

a. Integrasi ke depan merupakan strategi untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer.
b. Integrasi kebelakang merupakan strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok
c. Integrasi horizontal merupakan strategi untuk mengendalikan para pesaing Perusahaan tertarik melakukan integrasi vertical didasarkan atas alasan :
    1) Dapat menciptakan kenyamanan bagi pendatang baru.
    2) Memberikan fasilitas investasi
    3) Menjaga kualitas produk
    4) Memperbaiki penjadualan

Meskipun mempunyai manfaat, strategi integrasi vertical juga memiliki kelemahan, yaitu ;

a. Kelemahan dalam hal biaya
b. Teknologi
c. Adanya permintaan berfuluktuasi

2. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan pendekatan utama strategi pada level koroporasi. Tingkat (level) strategi diversifikasi dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu :

a. Tingkat diversifikasi rendah
b. Tingkat diversifikasi menengah
c. Tingkat diversifikasi tinggi.

Selain itu juga dikenal dengan istilah *diversifikasi related* (diversfikasi konsentris) dan *diversifikasi unrelated* (diversifikasi konglomerat dan diversifikasi horizontal). Perusahaan mengimplementasikan strategi diversifikasi, dilandasi alasan dan motif untuk mempertahankan keunggulan strategis, insentif dan sumber daya, serta motif manajerial. Disamping itu juga didorong oleh lingkungan internal (kinerja yang rendah, ketidakpastian aliran kas mendatang, dan semua pengurangan resiko) dan lingkungan eksternal (peraturan pemerintah, ketentuan pajak, atau aturan-aturan yang baru).

3. Strategi level bisnis

Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus melakukan evaluasi lingkungan ekternal, guna mengidentifikasikan peluang, ancaman, dan kemampuan sumber daya internal untuk menentukan kompetensi inti dan strategi yang akan diimplementasikannya, yang disebut dengan

strategi level bisnis. Tipe strategi pada level bisnis ini disebut dengan strategi generik, yang terdiri dari:

a. *Cost Leadership* (keunggulan biaya)
b. *Differentiation* (diferensiasi/perbedaan)
c. *Focussed Low Cost* (fokus pada biaya rendah)
d. *Focused Differentiation* (focus pada diferensiasi) strategi level fungsional.

Penjabaran strategi pada level fungsional memegang peranan yang sangat menentukan atas berhasil tidaknya sasaran strategi bisnis yang telah ditetapkan, oleh karenanya diperlukan suatu penjabaran aktivitas yang sedetail mungkin atas strategi bisnis yang telah dicanangkan. Penjabaran tersebut selaian memudahkan kontrol dari manajer juga memudahkan bagian pelaksana untuk mengimplementasikan. Pada tingkat strategi fungsional yang cukup strategis adalah :

a. Fungsi produksi dan operasi yang meliputi: Fasiltas dan peralatan, Sumber bahan baku, dan Perencanaan dan pengendalian produksi.
b. Fungsi pemasaran yang meliputi: Produk, Harga, Distribusi, dan Promosi.
c. Fungsi keuangan yang meliputi: Kebutuhan modal, Alokasi modal, dan Manajemen dividen dan modal.
d. Fungsi sumber daya manusia yang meliputi: Proses rekrutrmen dan orientasi, Pengembangan karir dan pelatihan, dan Kompensasi evaluasi, disiplin dan pengendalian.

D. Langkah Dalam Pengembangan Organisasi

Langkah Pertama manajemen perlu secara detail

mengindentifikasi aktifitas yang perlu dikerjakan baik langsung maupun tidak langsung sejak disusunnya proposal kegiatan (TOR), pengujian dan penilaian, proses perencana-an program dan kegiatan, implementasi, pengendalian dan pe-ngawasan.

Langkah Kedua yang perlu dilakukan untuk menganalisis profil/postur organisasi adalah mencari keterkaitan (lingkage) dari berbagai aktifitas rantai kegiatan tersebut, baik antar aktifitas pokok (fungsi utama) dan aktifitas penunjang (fungsi pelayanan) Langkah Ketiga yaitu mencoba mencari sinergi potensial yang mungkin dapat ditemukan diantara output yang dihasilkan oleh setiap aktifitas yang dimiliki oleh organisasi.

E. Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran/tujuan (Bastian 2001: 33) yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen-elemen indikator berikut ini :

1. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun nonfisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
4. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan

indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dalam pembahasan kinerja organisasi selalu dibicarakan dan dibedakan mengenai organisasi privat dan organisasi publik. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi antara privat dan publik pun secara khusus juga dapat dikatakan berbeda. Untuk membedakan suatu organisasi tertentu adalah organisasi privat atau organisasi publik juga ada indikatornya.

Ada tiga indikator yang umumnya digunakan sebagai ukuran sejauh mana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (*profit oriented*), (Bastian, 2001: 335-336) adalah sebagai berikut:

1. Efektifitas adalah hubungan antara input dan output dimana penggunaan barang dan jasa dibeli oleh organisasi untuk mencapai output tertentu.
2. Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Ekonomis adalah hubungan antara pasar dan input, dimana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga terbaik yang dimungkinkan.

Berkaitan dengan ukuran kinerja organisasi, Ruky (2001: 158-159) mengemukakan bahwa penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan kegiatan membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan. Sasaran yang ingin dicapai organisasi diteliti, mana yang yang telah dicapai sepenuhnya (100%), mana yang di atas standart (target) dan mana yang dibawah target atau tidak tercapai sepenuhnya.

Bab V

MENGELOLA PRODUKTIVITAS

A. Pengertian Produktivitas Kerja

Manajemen Sumber Daya Manusia. Produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (*output*, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input, masukan) (Kussriyanto, 1984: 1). Input bisa mencakup biaya produksi (*production cost*) dan biaya peralatan (*equipment cost*). Sedangkan output bisa terdiri dari penjualan (*sales*), earnings (pendapatan), market share, dan kerusakan (*defects*) (Gomes, 1995: 157).

Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia (Siagian, 2002: 2).

Oleh karena itu tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas. Hal ini disebabkan oleh dua hal, antara lain; pertama, karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa; kedua, karena masukan pada faktor-faktor lain seperti modal (Kussriyanto, 1993: 1).

Menurut Anoraga dan Suyati, (1995: 119-121) produktivitas mengandung pengertian yang berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis dan sistem. Sebagai konsep ekonomis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan manusia dan masyarakat pada umumnya. Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal inilah yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri. Sedangkan konsep sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau keterpaduan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem.

Dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian bahwa produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.

Banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor: knowledge, skills, abilities, attitudes, dan behaviours dari para pekerja yang ada di dalam organisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya (Gomes, 1995: 160).

Pengertian lain dari produktivitas adalah suatu konsep universal yang menciptakan lebih banyak barang dan jasa bagi kehidupan manusia, dengan menggunakan sumber daya yang serba terbatas (Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng, 2004: 137).

Menurut Manuaba (1992) peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan menekan sekecil-kecilnya segala macam biaya termasuk dalam memanfaatkan sumber daya manusia (do the right thing) dan meningkatkan keluaran sebesar-besarnya (do the thing right). Dengan kata lain bahwa produktivitas merupakan pencerminan dari tingkat efisiensi dan efektivitas kerja secara total (Tarwaka, Bakri, dan Sudiajeng, 2004: 138).

Menurut Sinungan, (2003: 12), secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa. Produktivitas juga diartikan sebagai:

a. Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil
b. Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan-satuan (unit) umum.
c. Ukuran produktivitas yang paling terkenal berkaitan dengan tenaga kerja yang dapat dihitung dengan membagi

pengeluaran oleh jumlah yang digunakan atau jam-jam kerja orang.

B. Konsep Produktivitas

Peningkatan produktivitas dan efisiensi merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Sebaliknya, pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan juga merupakan unsur penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas jangka panjang.

Dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas bukan dua hal yang terpisah atau memiliki hubungan satu arah, melainkan keduanya adalah saling tergantung dengan pola hubungan yang dinamis, tidak mekanistik, non linear dan kompleks. Secara makro, sumber pertumbuhan dapat dikelompokkan kedalam unsur berikut:.

Pertama, peningkatan stok modal sebagai hasil akumulasi dari proses pembangunan yang terus berlangsung. Proses akumulasi ini merupakan hasil dari proses investasi. *Kedua,* peningkatan jumlah tenaga kerja juga memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi.

Ketiga, peningkatan produktivitas merupakan sumber pertumbuhan yang bukan disebabkan oleh peningkatan penggunaan jumlah dari input atau sumber daya, melainkan disebabkan oleh peningkatan kualitasnya. Dengan jumlah tenaga kerja dan modal yang sama, pertumbuhan output akan meningkat lebih cepat apabila kualitas dari kedua sumber daya tersebut meningkat.Walaupun secara teoritis faktor produksi dapat dirinci, pengukuran kontribusinya terhadap output dari

suatu proses produksi sering dihadapkan pada berbagai kesulitan.

Disamping itu, kedudukan manusia, baik sebagai tenaga kerja kasar maupun sebagai manajer, dari suatu aktivitas produksi tentunya juga tidak sama dengan mesin atau alat produksi lainnya. Seperti diketahui bahwa output dari setiap aktivitas ekonomi tergantung pada manusia yang melaksanakan aktivitas tersebut, maka sumber daya manusia merupakan sumber daya utama dalam pembangunan. Sejalan dengan fenomena ini, konsep produktivitas yang dimaksud adalah produktivitas tenaga kerja.

Tentu saja, produktivitas tenaga kerja ini dipengaruhi, dikondisikan atau bahkan ditentukan oleh ketersediaan faktor produksi komplementernya seperti alat dan mesin. Namun demikian konsep produktivitas adalah mengacu pada konsep produktivitas sumber daya manusia.Secara umum konsep produktivitas adalah suatu perbandingan antara keluaran (*out put*) dan masukan (*input*) persatuan waktu.

Produktivitas dapat dikatakan meningkat apabila: 1). Jumlah produksi/keluaran meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya yang sama. 2). Jumlah produksi/keluaran sama atau meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya lebih kecil dan,3. Produksi/keluaran meningkat diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil (soeripto, 1989; Chew, 1991 dan pheasant, 1991).

C. Pengukuran Produktivitas Kinerja

Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem

pemasukan fisik perorangan atau per jam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandangan atau pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya tidak memuaskan, dikarenakan adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Oleh karena itu, digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengeluaran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang biasanya diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang terpercaya yang bekerja menurut pelaksanaan standar.

Karena hasil maupun masukan dapat dinyatakan dalam waktu, produktivitas tenaga kerja dapat dinyatakan sebagai suatu indeks yang sangat sederhana = Hasil dalam jam-jam yang standar: Masukan dalam jam-jam waktu.

Untuk mengukur suatu produktivitas perusahaan dapatlah digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam-jam kerja yang dipergunakan untuk bekerja. Jam kerja yang harus dibayar meliputi semua jam-jam kerja yang harus dibayar, ditambah jam-jam yang tidak digunakan untuk bekerja namun harus dibayar, liburan, cuti, libur karena sakit, tugas luar dan sisa lainnya. Jadi bagi keperluan pengukuran umum produktivitas tenaga kerja kita memiliki unit-unit yang diperlukan, yakni: kuantitas hasil dan kuantitas penggunaan masukan tenaga kerja (Sinungan, 2003: 24-25).

Menurut Wignjosoebroto, (2000: 25) produktivitas secara umum akan dapat diformulasikan sebagai berikut: Produktivitas = *Output/input* (measurable) + input (*invisible*). Invisible input meliputi tingkat pengetahuan, kemampuan teknis, metodologi

kerja dan pengaturan organisasi, dan motivasi kerja.

Untuk mengukur produktivitas kerja dari tenaga kerja manusia, operator mesin, misalnya, maka formulasi berikut bisa dipakai untuk maksud ini, yaitu: Produktivitas = total keluaran yang dihasilkan

Tenaga Kerja jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan Di sini produktivitas dari tenaga kerja ditunjukkan sebagai rasio dari jumlah keluaran yang dihasilkan per total tenaga kerja yang jam manusia (man-hours), yaitu jam kerja yang dipakai untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tenaga kerja yang dipekerjakan dapat terdiri dari tenaga kerja langsung ataupun tidak langsung, akan tetapi biasanya meliputi keduanya.

Secara umum, produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik dengan masukan yang sebenarnya (ILO, 1979). Greenberg yang dikutip oleh Sinungan (1985) mengartikan produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.

Produktivitas kerja merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan output dengan input yang dibutuhkan seorang tenaga kerja untuk menghasilkan produk. Pengukuran produktivitas dilakukan dengan melihat jumlah output yang dihasilkan oleh setiap pegawai selama sebulan. Seorang pegawai dapat dikatakan produktiv apabila ia mampu menghasilkan jumlah produk yang lebih banyak dibandingkan dengan pegawai lain dalam waktu yang sama (J. Ravianto, 1986).

Dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan

yang telah dikeluarkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian bahwa produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal. Menurut Komarudin, produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini (Komarudin, 1992: 56).

Secara sederhana produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antar *output* (keluaran) dengan input (masukan). Menurut J. Raviyanto, dkk (1988) yang mengutip Lembaga Produktivitas Norwegia bahwa produktivitas adalah hubungan di antara jumlah produk yang diproduksi dan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk memperoduksi produk tersebut. Atau dengan rumusan yang lebih umum yaitu rasio antara kepuasan kebutuhan dengan pengorbanan yang diberikan.

Sedangkan menurut Rome Conference Productivity Agency Tahun 1958 menyebutkan bahwa:

a. Produktivtas adalah derajat efesiensi dan efektivitas dari penggunaan elemen produksi
b. Diatas semua, produktivitas merupakan sikap mental, sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada.

Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik dari hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari pada hari ini. Selanjutnya produktivitas

adalah sikap mementingkan usaha yang terus menerus untuk menyesuaiakan efektivitas ekonomi terhadap kondisi yang berubah. Sikap mental untuk menerapkan teori-teori serta metode-metode baru dan kepercayaan yang teguh akan kemajuan manusia.

Disamping adanya pengertian produktivitas di atas, dari dalam negeri juga telah merumuskan pengertian produktivitas tersebut, seperti yang dirumuskan oleh Dewan Produktivitas Republik Indonesia Tahun 1983 yaitu :

a. Produktivitas mengandung pengertian sikap yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.
b. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbadingan antara hasil yang dapat dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.
c. Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk :
    - Jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sama.
    - Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
    - Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya yang relatif lebih kecil
d. Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan utama dalam proses peningkatakan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.
e. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor,

baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya seperti :

- Pendidikan
- Keterampilan
- Disiplin
- Sikap dan etika kerja
- Motivasi
- Teknologi
- Gizi dan kesehatan
- Tingkat penghasilan
- Jaminan sosial
- Lingkungan dan iklim kerja
- Hubungan Industrial Pancasila
- Sarana produksi

f. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan pembaharuan pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya meningkat-kan mutu kehidupan masyarakat.

D. Metode Pengukuran Produktivitas

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda:

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.

2. Perbandingan pelakasanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Untuk menyusun perbandingan-perbandingan ini perlulah mempertimbangkan tingkatan daftar susunan dan perbandingan pengukuran produktivitas. Paling sedikit ada 2 jenis tingkat perbandingan yang berbeda, yakni produktivitas total dan produktivitas parsial.

1. ***Produktivitas Total*** adalah perbandingan antara total keluaran (output) dengan total masukan (input) persatuan waktu. Dalam penghitungan produktivitas total semua faktor masukan (tenaga kerja, kapital, bahan, energi) tehadap total keluaran harus diperhitungkan.

$$\text{Prouktivitas Total} = \frac{HASIL\ TOTAL\ KELUARAN\ (OUTPUT)}{hASIL\ MASUKAN\ TOTAL\ (INPUT)}$$

2. ***Produktivitas Parsial*** adalah perbandingan dari keluaran dengan satu jenis masukan atau input persatuan waktu, seperti upah tenaga kerja, kapital, bahan, energi, beban kerja, dll.

$$\text{Prouktivitas Parsial} = \frac{HASIL\ TOOTAL\ KELUARAN\ PER\ UNIT\ JENIS\ OUTPUT}{HASIL\ INPUT\ MASUKAN\ PER\ UNIT\ JENIS\ INPTUT}$$

E. Peningkatan Produktivitas Kinerja

Sebuah perusahaan atau sistem produksi lainnya menerapkan kombinasi kebijakan, rencana sumber-sumber dan metodenya dalam memenuhi kebutuhan dan tujuan khususnya.

Kombinasi-kombinasi kebijakan ini dituangkan melalui dan dengan bentuan faktor-faktor produktivitas internal dan eksternal. Pada tingkat perusahaan, faktor-faktor tersebut hampir seluruhnya direflesikan dalam sumber pokok, yakni manusia dan bahan-bahan atau melalui :

- Tenaga kerja
- Manajemen dan organisasi
- Modal pokok, bahan mentah

Contoh: Pengaruh faktor-faktor seperti pendidikan dan latihan terlihat pada keahlian dan sikap pekerja. Kemajuan teknologi dan litbang jika direalisasikan pada tingkat perusahaan hanyalah melalui tenaga kerja trampil, perlengkapan serta manajemen yang lebih baik, dengan kata lain melalui sumber-sumber manusia dan material. Faktor-faktor lingkungan seperti siklus perdagangan, ekonomi skala serta kondisi melalui tenaga kerja (pekerja lapangan dan pekerja kantor tata usaha maupun manajemennya) dan modal.

Jadi peningkatan produktivitas terutama berkaitan dengan tiga jenis sumber:

- Modal (Perlengkapan, material, energi, tanah dan bangunan)
- Tenaga kerja.
- Manjemen dan organisasi.

1. **Perlengkapan, Material, Dan Tenaga/Energi**

Sebuah perbandingan dari hasil perjam kerja manusia melalui waktu dipengaruhi oleh volume, variasi dan hasil tahunan modal tetap. Kualitas, unsur peralatan serta tingkat keseragamannya seringkali berat timbangannya dalam

mengukur produktivitas organisasi. Pada umumnya metode-metode perintah kerja untuk penggunaan yang lebih baik dari peralatan, dapat disarankan:

- ❖ Pemilihan daya guna peralatan yang cocok.
- ❖ Penjadwalan daya guna mesin.
- ❖ Pengaturan pelayanan dan perawatan mesin.
- ❖ Melatih dan memberikan pelajaran pada pekerja operasional.

Faktor pertumbuhan produktivitas yang sangat penting adalah material dan tenaga. Penggunaan bahan baku yang terbuang rata-rata mencapai sekitar 40% dari biaya produksi nasional secara keseluruhan, jika kita mempertimbangkan tenaga maupun bahan baku, maka gambaran ini meningkat dalam jumlah yang besar.

Latihan operator yang sedikit, penataan yang kurang baik serta ruang gedung yang tidak cukup, dapat memperburuk masalah penanganan bahan-bahan dan mengarah kepada perubahan gerak dan berakibat. Tujuan yang paling penting haruslah dengan merancang metode-metode untuk memproduksi jumlah hasil produksi yang sama dengan energi material yang sedikit serta mengganti material maupun alat-alat dengan biaya lebih rendah atau mungkin lebih memproduksi barang lebih dari jumlah bahan yang sama. Menngkatkan produtivitas juga tegantung pada pemilihan bahan-bahan maupun daya guna secara optimal. Setiap material mempunyai harga dan kualitas sendiri yang pemilihan yang tepat akan mempengruhi produkitivitas.

2. **Angkatan Kerja**

Salah satu area potensial tertinggi dalam peningkatan produktivitas adalah mengurangi jam kerja yang tidak efektif. Lamanya buruh bekerja, dan proporsi penempatan waktu yang produktif sangat tergantung kepada cara pengaturan, latihan, pengaturan dan motivasinya. Beberapa penyelidikan menunjukkan bahwa waktu yang produktif berkisar 25% sampai 30% sedangkan yang tidak produktif karena kejelekan manajemennya kadang-kadang mencapai 50% lebih dan sisanya disebabkan adanya pekerjaan yang sia-sia ataupun karena sikap pekerjaannya.

a. *Struktur Waktu Kerja*

Analisa dan studi yang berhati-hati terhadap semua komponen dan penggunaan waktu yang tidak efektif menyebabkan manajemen dan pengawasan mampu mengurangi sebab-sebab utama dari kerugian waktu serta membantu merencanakan teknik-teknik peningkatan produktivitas bagi kepentingan individu atau kelompok pelaksanaan.

b. *Peningkatan Efektifitas Dari Waktu Kerja*

Masalah berikutnya adalah cara melaksanakan teknik peningkatan produktivitas menggunakan manajemen, penambahan material, perencanaan dan organisasi kerja yang lebih baik, latihan dan pendidikan, kepuasan tugas serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi kualitas tenaga kerja maupun memanfaatkan cadangan-cadangan.

Kesempatan utama dalam meningkatkan produktivitas manusia terletak pada kemampuan individu sikap individu dalam

bekerja serta manajemen maupun organisasi kerja dengan kata lain, dalam mengkaji produktivitas pekerja individual paling sedikit kita harus menjawab dari pertanyaan pokoknya: mampukah buruh bekerja lebih baik dan tertarikkah pekerja untuk bekerja lebih giat? Untuk menjawab kita harus mengecek dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi.

Yang pertama sedikitnya meliputi:

- ❖ Tingkat pendidikan dan keahlian.
- ❖ Jenis teknologi dan hasil produksi.
- ❖ Kondisi kerja.
- ❖ Kesehatan, kemampuan fisik dan mental.

Kelompok kedua mencakup:

- ❖ Sikap (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas).
- ❖ Keaneka ragaman tugas.
- ❖ Sistem insentif (sistem upah dan bonus).
- ❖ Kepuasan kerja keamanan kerja.
- ❖ Kepastian pekerjaan.
- ❖ Perspektif dari ambisi dan promosi.

Jadi setiap tindakan perencanaan peningkatan produktivitas individual paling sedikit mencakup tiga tahap berikut ini:

1. Mengenai faktor makro utama bagi peningkatan produktivitas.
2. Mengukur pentingnya setiap faktor dan menentukan prioritasnya.
3. Merncanakan sistem tahap-tahap untuk meningkatkan kemampuan pekerja dan memperbaiki sikap mereka sebagai sumber utama produktivitas.

c. *Insentif (Perangsang)*

Yang paling penting, program peningkatan produktivitas yang berhasil itu ditandai dengan adanya andil yang luas dari keuangan dan tunjangan-tunjangan lain diseluruh organisasi. Setiap pembayaran kepada perorangan harus ditentukan oleh andilnya bagi produktivitas, sedangkan kenaikan pembayaran harus dianugerahkan teruatama berdasarkan hasil produktivitas.

Untuk menjadi seorang motivator yang efektif pemberian bonus haruslah dihubungkan secara langsung dengan tujuan pencapaian malalui cara yang sederhana mungkin, sehingga penerima segera dapat mengetahui berapa rupiah yag dia peroleh dari upayanya. Bentuk pemberian bonus yang berorientasi pada penampilan adalah proyek pemberian bonus, dimana hasil kerja yang baik segera diberi hadiah dengan bonus yang sesuai. Hal tersebut lebih aktif dibandingkan menunggu berapa bulan tanpa pemberitahuan yang nyata sampai saat pemberian bonus diakhir tahun ketika suasana "semua menrima" akan membuang semua pengaruh motivasi selama tahun berjalan.

Penghargaan serta penggunaan motivator yang tepat akan menimbulkan suasana kondutif atau berakibat kepada produktivitas yang lebih tinggi. Semua itu mencakup sistem pemberian insentif dan usaha-usaha manambah kepuasab kerja melalui sarana yang beraneka macam.

F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kinerja

Produktivitas kinerja merupakan tingkat keunggulan yang

diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen. Produktivitas dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini dapat diimplementasikan interaksi antara karyawan (pekerja) dan pelanggan yang mencakup: a) ketepatan waktu, berkaitan dengan kecepatan memberikan tanggapan terhadap keperluan-keperluan pelanggan, b) penampilan karyawan, berkaitan dengan kebersihan dan kecocokan dalam berpakaian, c) kesopanan dan tanggapan terhadap keluhan, berkaitan dengan bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang diajukan pelanggan (Gaspersz, 2003: 130).

Berarti produktivitas yang baik dilihat dari persepsi pelanggan bukan dari persepsi perusahaan. Persepsi pelanggan terhdap produktivitas jasa merupakan penilaian total atas kebutuhan suatu produk yang dapat berupa barang ataupun jasa. Harapan pelanggan merupakan keyakinan sebelum membeli produk yang akan dijadikan standar dalam menilai produktivitas produk tersebut. Harapan pelanggan dibentuk dari pengalaman masa lampau, dari mulut ke mulut, kebutuhan pribadi konsumen dan promosi perusahaan. Sikap merupakan orientasi yang relative berpengaruh terus-menerus dalam jangka waktu yang lama terhadap produk dan proses.

Para peneliti mengetahui bahwa ukuran persepsi konsumen atas produktivitas jasa sesuai dengan paradigma adanya perbedaan antara harapan dengan persepsi terhadap produktivitas, tetapi mereka juga beranggapan bahwa produktivitas jasa dan kepuasan merupakan konsep yang berbeda. Seseorang yang dengan sadar terlibat dalam aktivitas

organisasi biasanya mempunyai latar belakang atau motivasi tertentu. Menurut Maslow seperti yang dikutip (Supardi dan Anwar, 2004: 52) berpendapat sebagai berikut: *social need* adalah tuntutan kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan akan menjalani hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang.

Menurut Hayes dan Abemathy (1980), dengan regas mengatakan sebagian besar tuduhan yang tidak adil ditunjukkan kepada para manajer yang sekarang dianggap tidak mempunyai dorongan kewiraswastaan dan wawasan teknologi yang luas (Timpe, 1999:3). Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan dalam suatuorganisasi ialah bagaimana memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini, pimpinan dihadapkan suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan secara individu dengan baik dan bagaimana cara memotivasi agar mau bekerja berdasarkan keinginan dan motivasi untuk berprestasi yang tinggi.

Menurut konsep sistem organisasi yang ideal, aktivitas atau pekerjaan suatu organisasi merupakan suatu kolektivitas sehingga dalam setiap penyelesaian rangkaian pekerjaan seorang karyawan dituntut untuk bekerja sama, saling terkait dan tidak akan melepaskan diri dengan karyawan lain dalam organisasi itu. Dalam sebuah organisasi, yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja tersebut. Keharmonisan dan keserasian tersebut dapat

tercipta jika sistem kerja dibuat rukun dan kompak sehingga tercipta iklim yang kondusif. Hal ini akan membuat para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan optimal yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat terwujud dengan tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003:203). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan resa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis.

Dari uraian di atas menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Jika membicarakan masalah produktivitas munculah situasi yang bertentangan karena belum adanya kesepakatan umum dari para ahli tentang maksud pengertian produktivitas serta kriterianya dalam mengikuti petunjuk-petunjuk produktivitas. Secara umum produktivitas diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) Hasibuan (203: 126).

Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya

peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja. Menurut Blunchor dan Kapustin yang dikutip oleh Sinungan (1987: 9), produktivitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan intensif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang diukursecara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisiensi.

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasian. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

Kedua pengerian produktivitas tersebut mengandung cara atau metode pengukuran tertentu yang secara praktek sukar dilakukan. Kesulitan-kesulitan itu dikarenakan, pertama karakteristik-karakteristik kepribadian individu bersifat kompleks, sedangkan yang kedua disebabkan masukan-masukan sumber daya bermacam-macam dan dalam proporsi yang berbeda-beda. Produktivitas kerja sebagai salah satu orientasi manajemen dewasa ini, keberadaannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap

produktivitas pada dasarnya dapat diklasifikasikan kedalam dua jenis, yaitu pertama faktor-faktor yang berpengaruh secara langsung, dan kedua faktor-faktor yang berpengaruh secara tidak langsung.

1. Faktor-faktor yang dapat Mempengaruhi produktivitas

Tenaga kerja atau pegawai adalah manusia yang merupakan faktor produksi yang dinamis memiliki kemampuan berpikir dan motivasi kerja, apabila pihak manajemen perusahaan mampu meningkatkan motivasi mereka, maka produktivitas kerja akan meningkat. Ada pun faktor- faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu:

a. Kemampuan

adalah kecakapan yang dimiliki berdasarkan pengetahuan, lingkungan kerja yang menyenangkan akan menambah kemampuan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja merupakan bagian integral dari perencanaan pembangunan. Rencana pembangunan memuat berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan di seluruh sektor atau sub sektor. Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan membutuhkan tenaga kerja yang sesuai. Perencanaan tenaga kerja memuat perkiraan permintaan atau kebutuhan dan penawaran atau penyediaan tenaga kerja, serta kebijakan maupun program ketenagakerjaan yang diperlukan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan pembangunan.

Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan pada tahap perusahaan, lembaga pemerintah atau unit organisasi swasta lainnya. Perencanaan tenaga kerja seperti ini disebut

perencanaan tenaga kerja mikro. Pemerintah biasanya juga membuat perencanaan tenaga kerja dalam cakupan wilayah tertentu maupun secara nasional. Jenis perencanaan tenaga kerja seperti itu dikenal sebagai perencanaan tenaga kerja makro, nasional atau perencanaan tenaga kerja regional.

Sistem perencanaan tenaga kerja menunjukkan kedudukan perencanaan tenaga kerja dalam kerangka perencanaan pembangunan secara keseluruhan. Perencanaan pembangunan yang disertai dengan data-data kependudukan dan informasi pasar kerja merupakan masukan utama dalam penyusunan perencanaan tenaga kerja. Hasil perencanaan tenaga kerja adalah berupa rencana tenaga kerja.

Dalam sistem perencanaan pembangunan yang melihat perencanaan tenaga kerja sebagai bagian integral dari perencanaan pembangunan, maka proses perencanaan tenaga kerja akan melibatkan instansi. Proses perencanaan tenaga kerja itu sendiri menunjukkan langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam pelaksanaan perencanaan tenaga kerja.

b. Sikap

Sesuatu yang menyangkut perangai tenaga kerja yang banyak dihubungkan dengan moral, semangat kerja yang akan menghasilkan kepuasaan kerja . Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasankepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan.

Salah satu masalah yang sangat penting dalam bidang

psikologi industri adalah mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Untuk itu, perlu diperhatikan agar karyawan sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja akan berbeda pada masingmasing individu. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan dari masing-masing individu. Namun demikian, cerminan dari kepuasan kerja itu dapat diketahui.

Untuk mengetahui tentang pengertian kepuasan kerja ada beberapa pendapat sebagaimana hasil penelitian Herzberg, bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994: 71). Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja (job salisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193). Sedangkan Wexley dan Yulk (1977) yang disebut kepuasan kerja ialah perasaan seseorangterhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja berhubungan erta dengan faktor sikap. Seperti dikemukakan oleh Tiffin (1964) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan (dalam As'ad, 2003: 104). Sejalan dengan itu, Martoyo (2000:142) kepuasan kerja (job salisfaction) adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang

memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Menurut Hulin (1966) gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama unluk mencapai kepuasan kerja. Kenyataan lain banyak perusahaan telah memberikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan (As'ad, 2003:113).

Menurut Blum menyatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah: a) faktor individual, meliputi: umur, kesehatan, watak dan harapan, b) factor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan, c) faktor utama dalam pekerjaan, meliputi: upah, pengawasan ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, kelepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan

adil. baik yang menyangkut pribadi maupun tugas (dalam As'ad, 2003: 114). Ahli lain, Ghiselli dan Brown mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan (dalam As'ad, 2003: 112-113) yaitu: pertama, kedudukan (posisi), umumnya ada anggapan bahwa orang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan lebih puas daripada bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, perubahan tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kedua, pangkat (golongan), pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan) sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaan. Ketiga, umur dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bias menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. Keempat, jaminan financial dan jaminan sosial. Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kelima, mutu pengawasan, hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting dalani arti menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari oiganisasi kerja (sense of belonging).

c. Situasi dan keadaan lingkungan

Faktor ini menyangkut fasilitas dan keadaan dimana semua karyawan dapat bekerja dengan tenang serta sistim kompensasi yang ada.pertama, perbaikan terus menerus, yaitu upaya meningkatkan produktivitas kerja salah satu implementasinya ialah pertama, bahwa seluruh komponen harus melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari filsafat manajemen mutakhir. Suatu organisasi dituntut secara terus-menerus untuk melakukan perubahan-perubahan, baik secara internal maupun eksternal. Perubahan internal contohnya, yaitu: a) perubahan strategi organisasi. b) perubahan kebijakan tentang produk, c) perubahan pemanfaatan teknologi, d) perubahan dalam praktek-praktek sumber daya manusia sebagai akibat diterbitkannya perundang-undangan baru oleh pemerintah. Perubahan eksternal, meliputi: a) perubahan yang terjadi dengan lambat atau evolusioner dan bersifat acak, b) perubahan yang tinggi secara berlahan tetapi berkelompok, c) perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu organisasi yang dominan peranannya di masyarakat, dan d) perubahan yang terjadi cepat, menyeluruh dan kontinyu.

Kedua, peningkatan mutu hasil pekerjaan. Peningkatan mutu hasil pekerjaan dilaksanakan oleh semua komponen dalam organisasi. Bagi manajemen, misalnya, perumusan strategi, penentuan kebijakan, dan proses pengambilan keputusan. Yang tidak kalah pentingnya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi

yaitu mutu laporan, mutu dokumen, mutu penyelenggaraan rapat, dan lain-lain. Ketiga, pemberdayaan sumber daya manusia. Memberdayakan sumber daya manusia mengandung kiat untuk: a) mengakui harkat dan martabat manusia sebagai makhluk yang mulia, mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan memilih, akal, perasaan, dan berbagai kebutuhan yang beraneka ragam; b) manusia mempunyai hak-hak yang asasi dan tidak ada manusia lain (termasuk manajemen) yang dibenarkan melanggar hak tersebut. Hak-hak tersebut yaitu hak menyatakan pendapat, hak berserikat, hak memperoleh pekerjaan yang layak, hak memperoleh imbalan yang wajar dan hak mendapat perlindungan; c) penerapan gaya manajemen yang partisipasif melalui proses berdemokrasi dalam kehidupan berorganisasi. Dalam hal ini pimpinan mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Keempat, kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan. Kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan produktivitas kerja, antara lain: (a) ventilasi yang baik; (b) penerangan yang cukup; (c) tata ruang rapi dan perabot tersusun baik; (d) lingkungan kerja yang bersih; dan (e) lingkungan kerja vang bebas dari polusi udara.Kelima, umpan balik. Pelaksanaan tugas dan karier karyawan tidak dapat dipisahkan dari penciptaan, pemeliharaan, dan penerapan sistem umpan balik yang objektif, rasional, baku, dan validitas yang tinggi. Objektif dalam arti didasarkan pada norma-norma yang telah disepakati bukan atas dasar emosi, senang atau tidak senang pada seseorang. rasional dalam arti dapat diterima oleh akal sehat. Jika seseorang harus dikenakan

sangsi disiplin, status berat-ringannya disesuaikan dengan jenis pelanggarannya. Validitas yang tinggi, dalam arti siapapun yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan didasarkan pada tolok ukur yang menjadi ketentuan.

d. Motivasi

Setiap tenaga kerja perlu diberikan motivasi dalam usaha meningkatkan produktivitas. Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Supardi dan Anwar (2004:47) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatankegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada sescorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Siagian (2002: 255), menyatakan bahwa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya pada umumnya adalah sesuatu yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi instansi. Menurut Heidjachman dan Husnan (2003: 197), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Untuk membangun produktivitas dan motivasi pekerja ada dua hal

yang harus dilakukan: pertama, carilah pembayaran pekerjaan individual seseorang; dan kedua, bantu mereka mencapai pembayaran untuk setiap tugas tambahan yang diberikan sehingga baik kebutuhan instansi maupun individu tercapai (Timpe, 1999: 61).

Menurut Hasibuan (2003:92) motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti 'dorongan atau daya penggerak'. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya, bawahan sebetulnya mampu akan tetapi malas mengerjakannya, memberikan penghargaan dan kepuasan kerja. Sebenarnya banyak pembahasan teori-teori motivasi, namun ada beberapa yang cukup menonjol adalah antara lain sebagai berikut: Teori Maslow, mengenai tingkatan dasar manusia yaitu: a) kebutuhan fisiologi dasar, b) keselamatan dan keamanan, c) cinta/kasih sayang, d) penghargaan, e) aktualisasi diri (*self actualization*).

Menggaris bawahi pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa bergabungnya seseorang dalam organisasi didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan, berupa penghasilan yang akan digunakan untuk mencukupi kebutuhannya. Suasana batin (psikologis) seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang menjadi lingkungan

kerjanya tampak selalu semangat atau gairah keija yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja.

e. Upah

Upah atau gaji minimum yang tidak sesuai dengan peraturan pemerintah dapat menyebabkan penurunan produktivitas kerja. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya di dalam suatu organisasi perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Sebab, akan terkait langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan. upah yang rendah tidak dapat dipertanggungjawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup perusahaan. Secara teoritis dapat dibedakan dua sistem upah, yaitu yang mengacu kepada teori Karl Mark dan yang mengacu kepada teori Neo-klasik. Kedua teori tersebut masing-masing memiliki kelemahan.

Oleh karena itu, sistem pengupahan yang berlaku dewasa ini selalu berada diantara dua sistem tersebut. Berarti bahwa tidak ada satupun pola yang dapat berlaku umum. Yang perlu dipahami bahwa pola manapun yang akan dipergunakan seyogianya disesuaikan dengan kebijakan remunerasi masing-masing perusahaan dan mengacu kepada rasa keadilan bagi kedua belah pihak (perusahaan dan karyawan). Besarnya tingkat upah untuk masing-masing perusahaan adalah berbeda.

Perbedaan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya, yaitu permintaan dan penawaran tenaga kerja, kemampuan perusahaan, kemampuan dan keterampilan tenaga kerja, peranan perusahaan, serikat buruh, besar kecilnya resiko pekerjaan, campur tangan

pemerintah, dan biaya hidup. Dilihat dari sistemnya pembelian upah dapat dibedakan atas prestasi kerja, lama kerja, senioritas atau lama dinas, kebutuhan, dan premi atau upah borongan

f. Tingkat Pendidikan

Latar belakang pendidikan dan latihan dari tenaga kerja akan mempengaruhi produktivitas, karenanya perlu diadakan peningkatan pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja. Pendidikan dan latihan dipandang sebagai suatu invesatasi di bidang sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dari tenaga kerja.

Oleh karena itu pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi perusahaan. Pentingnya pendidikan dan latihan disamping berkaitan dengan berbagai dinamika (perubahan) yang terjadi dalam lingkungan perusahaan, seperti perubahan produksi, teknologi, dan tenaga kerja, juga berkaitan dengan manfaat yang dapat dirasakannya. Manfaat tersebut antara lain: meningkatnya produktivitas perusahaan, moral dan disiplin kerja, memudahkan pengawasan, dan menstabilkan tenaga kerja.

Agar penyelenggaraan pendidikan dan latihan berhasil secara efektif dan efisien, maka ada 5 (lima) hal yang harus di pahami, yaitu 1) adanya perbedaan individual, 2) berhubungan dengan analisa pekerjaan, 3) motivasi, 4) pemilihan peserta didik, dan 5) pemilihan metode yang tepat. Pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja dapat diklasifikasikan kepada dua kelompok, pertama, yakni pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk kepada kelompok tenaga kerja operasional, kedua, pendidikan dan latihan bagi tenaga kerja yang termasuk

kepada kelompok tenaga kerja yang menduduki jabatan manajerial. Untuk masing-masing kelompok tenaga kerja tersebut diperlukan metode pendidikan yang berbeda satu sama lain

g. Perjanjian Kerja

Merupakan alat yang menjamin hak dan kewajiban karyawan. Sebaiknya ada unsur-unsur peningkatan produktivitas kerja.

h. Penerapan Teknologi

Kemajuan teknologi sangat mempengaruhi produktivitas, karena itu penerapan teknologi harus berorientasi memperta-han-kan produktivitas.

2. Usaha-usaha Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja

Guna mencapai efisiensi, produktivitas karyawan sangat diperlukan. Peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain (Ravianto, 1986):

a. Peningkatan pendidikan

Pendidikan dan latihan menambah pengetahuan dan ketrampilan kerja. Latihan dapat dilakukan di dalam maupun di luar pekerjaan. Latihan yang dilakukan umumnya bersifat formal.

b. Perbaikan penghasilan dan pengupahan

Perbaikan pengupahan pada akhirnya akan dapat menjamin perbaikan gizi dan kesehatan. Kekurangan gizi masyarakat bukan saja menghambat pertumbuhan anak-anak tetapi juga secara langsung mempengaruhi produktivitas karyawan. Rendahnya tingkat pendapatan menyebabkan seseorang

tidak dpat memenuhi kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian, perumahan dan kesehatan yang memadai, yang lebih lanjut menyebabkan produktivitas yang rendah.

c. *Pemilihan teknologi sarana pelengkap untuk berproduksi*
   Seseorang yang menggunakan peralatan yang lengkap dan sempurna lebih tinggi produktivitasnya dibanding dengan orang yang menggunakan peralatan yang lebih sederhana.
d. *Peningkatan kemampuan pimpinan*
   Kemampuan dan tingkat produktivitas kerja yang tinggi dari karyawan tidak ada begitu saja jika tidak didukung oleh pimpinan yang kreatif dan partisipatif. Untuk itulah pihak manajemen sangat diperlukan partisipasinya.

Bab VI

MENGELOLA KUALITAS

A. Pengertian Kualitas Kinerja

Kualitas kinerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia (Matutina, 2001: 205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada :

1. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelejensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. *Abilities* yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Kualitas kerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya. Inti dari kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.

Hasibuan (2007: 87) menyatakan penilaian adalah kegiatan manajemen untuk mengevaluasi perilaku dan hasil kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Dua hal yang dievaluasi dalam menilai kinerja karyawan berdasarkan definisi diatas yaitu perilaku dan kualitas kerja karyawan. Yang dimaksud dengan penilaian perilaku yaitu kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi karyawan. Sedangkan kualitas kerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya.

Flippo (1995: 28) berpendapat tentang kualitas kerja adalah meskipun setiap organisasi berbeda pandangan tentang standar dari kualitas kerja pegawai, tetapi pada intinya efektifitas dan efisiensi menjadi ukuran yang umum.

Bertitik tolak dari definisi yang diberikan oleh Flippo (1995: 28) tersebut maka dapat dikatakan bahwa inti dari kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.

Kualitas sumber daya manusia memiliki manfaat ditinjau

dari pengembangan perusahaan yaitu:

1. Perbaikan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan penempatan.
4. Kebutuhan pelatihan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier.
6. Efisiensi proses penempatan staf.
7. Kesempatan kerja yang sama.

Bitner dan Zeithaml (dalam Riorini, 2004: 22) menyatakan untuk dapat meningkatkan *performance quality* (kualitas kerja) ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan pelatihan atau training, memberikan insentif atau bonus dan mengaplikasikan atau menerapkan teknologi yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.

Sunu (dalam Flippo, 1995: 91) menyatakan bahwa penting untuk menciptakan lingkungan untuk meningkatkan kualitas kerja, yaitu:

1. Tanggung jawab dan kepentingan pimpinan untuk menciptakan lingkungan peningkatan kualitas.
2. Nilai, sikap dan perilaku yang disetujui bersama diperlukan untuk meningkatkan mutu.
3. Sasaran peningkatan kualitas yang diterapkan oleh organisasi.
4. Komunikasi terbuka dan kerja sama tim baik.
5. Pengakuan dapat mendorong tindakan yang sesuai dengan nilai, sikap dan perilaku untuk meningkatkan mutu.

B. Konsep Dasar Manajemen Mutu

Istilah manajemen memiliki banyak arti, tergantung orang yang mengartikannya. Menurut Moefti Wiriadihardja manajemen adalah mengarahkan atau memimpin sesuatu daya usaha melalui perencanaan, pengorganisasian, pengkordinasian dan pengendalian sumber daya manusia dan bahan ditujukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. (Moefti, 1987: 30)

Sedang menurut Syafaruddinmendefinisikan manajemen sebagai suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. (Syafaruddin, 2005: 42)

Dari dua pengertian di atas, dapat dipahami bahwa manajemen merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan mutu, secara essensial digunakan untuk menujukkan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*product*) dan atau jasa (*service*) tertentu berdasarkan pertimbangan obyektif atas bobot dan atau kinerjanya. (Tiratna, 2005: 8) Jasa atau pelayanan atau produk tersebut dikatakan bermutu apabila minimal menyamai bahkan melebihi harapan pelanggan.

Dengan demikian, mutu suatu jasa maupun barang selalu berorientasi pada kepuasaan pelanggan. Apabila kata mutu digabungkan dengan kata pendidikan, berarti menunjuk kepada kualitasproduct yang dihasilkan lembaga pendidikan atau

sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan. (Tiratna, 2005: 9)

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu adalah suatu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komprehensif dan terintegrasi yang diarahkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten dan mencapai peningkatan secara terus menerus dalam setiap aspek aktivitas organisasi.

Sasaran yang dituju dari manajemen mutu adalah meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisiensi melalui perbaikan kinerja dan peningkatan mutu kerja agar menghasilkan produk yang memuaskan atau memenuhi kebutuhan pelanggan. Jadi, manajemen mutu bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku yang harus diikuti, melainkan seperangkat prosedur proses untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan mutu kerja. (Mohammad, 2007: 348)

Dalam kaitannya dengan peningkatan mutu maka kontrol mutu, jaminan mutu sangat penting untuk menjaga serta meningkatkan produktifits dalam ortganisasi. Kontrol mutu biasanya dilakukan oleh para-pekerja sebagai pemeriksa mutu, hal ini bertujuan untuk mengurangi rendahnya mutu yang ada, disamping itu menjamin mutu juga tidak kalah pentingnya dalam mekanisme produksi. Jaminan mutu menjadi cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan, tujuannya menciptakan produk tanpa cacat. (Sallis, 2010: 59)

Dalam manajemen produksi, ada suatu mekanisme

penjaminan agar produk yang dihasilkan dapat memenuhi standar mutu. Untuk itu pengendalian mutu harus dilakukan sejak awal perencanaan. Apabila pengendalian mutu dilakukan setelah produk dihasilkan bisa menghadapi resiko terjadinya sejumlah produk yang tidak sesuai dengan standar yang diharapkan.

Dalam paradigma demikian, tujuan utama manajemen mutu adalah untuk mencegah dan mengurangi resiko terjadinya kesalahan dalam proses produksi, dengan cara mengusahakan agar setiap langkah yang dilaksankan selama proses produksi dapat berjalan sebaik-baiknya sesuai standar. Dengan demikian, dalam manajemen mutu bukan sekedar berupaya agar produk yang dihasilkan memenuhi standar mutu, tetapi lebih difokuskan pada bagaimana proses produksi bisa terlaksana dengan baik, sesuai dengan prosedur yang seharusnya dilakukan. Dengan proses produksi yang baik, tentu akan dapat menghasilkan produk yang baik pula.

C. Kualitas Layanan Manajemen Mutu Melalui TQM

Perkembangan masyarakat yang semakin kompetitif menuntut setiap orang untuk berkompetisi secara sehat. Kompetisi untuk merebut pasar menuntut setiap lembaga untuk mengedepankan kualitas dalam proses manajerialnya dan pembelajarannya. Dalam kaitannya dengan persoalan kualitas ini, sekarang telah berkembang sebuah pendekatan, khususnya dalam proses menejerial, yaitu Total Quality Manajemen (TQM).

TQM dapat digunakan untuk menggambarkan dua gagasan yang agak berbeda tetapi saling berkaitan. *Pertama*, adalah

filsafat perbaikan terus menerus. *Kedua*, arti yang saling berkaitan menggunakan TQM untuk menggambarkan alat dan teknik, seperti brainstorming dan analisis lapangan, dimana digunakan untuk meletakkan perbaikan kualitas ke dalam tindakan. TQM baik dalam konteks pikiran ataupun aktivitas praktis merupakan sikap dari pikiran dan metode perbaikan terus menerus. (Sallis, 2010: 35)

Untuk memahami *Total Quality Management*, terlebih dahulu perlu dijabarkan pengertian kualitas *(quality),* kualitas terpadu *(Total Quality)* dan manajemen kualitas terpadu *(Total Quality Management).*

1. Kualitas *(Quality)*

Istilah kualitas menjadi menderita karena sering digunakan untuk menggambarkan lambang-lambang seperti; kecantikan, kebaikan, kemahalan, kesegaran dan di atas semua itu, kemewahan. Karena itu, kualitas menjadi konsep yang sulit dimengerti dan hampir tidak mungkin ditangani. Bagaimana mungkin menangani sesuatu yang tidak jelas dan mempunyai arti demikian banyak. (Sallis, 2010: 35)

Kualitas *(quality)* sering disama artikan dengan mutu. Kualitas sebenarnya telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Akan tetapi, sampai sekarang, baik di dunia industri barang atau industri jasa, belum ada definisi yang sama tentang kualitas. Goetsch dan Davis mengibaratkan bahwa kualitas itu seperti halnya pornografi, yaitu sulit didefinisikan, tetapi fenomenanya atau tanda-tandanya dapat dilihat dan dirasakan dalam kehidupan nyata. (David & Davis, 2000: 47)

Definisi kualitas yang diterima secara umum mencakup elemen-elemen berikut: *Pertama*, mempertemukan harapan pelanggan *(customer* yang menyangkut aspek produk, servis, orang, *kedua*, proses dan lingkungan, dan ketiga, kriteria yang selalu berkembang yang berarti bahwa sebuah produk sekarang termasuk berkualitas, tetapi di lain waktu mungkin tidak lagi berkualitas. Jadi, kualitas adalah sesuatu yang dinamis yang selalu diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses, dan lingkungan

Menurut Edward Sallis, kualitas itu memang sesuatu yang tarik menarik antara sebagai konsep yang absolut dan relatif. Karena itu, kualitas mempunyai kesamaan arti dengan kebaikan, keindahan, dan kebenaran; atau keserasian yang tidak ada kompromi. Standar kualitas itu meliputi dua, yaitu; kualitas yang didasarkan pada standar produk/jasa; dan kualitas yang didasarkan pada pelanggan *(customer).* Kualitas yang didasarkan pada produk/jasa, memiliki beberapa kualifikasi.

1. sesuai dengan spesifikasi,
2. sesuai dengan maksud dan kegunaannya,
3. tidak salah atau cacat, dan
4. benar pada saat awal dan selamanya. Sementara itu, kualitas yang didasarkan pada *customer*, mempunyai kualifikasi; a) memuaskan pelanggan *(costomer satisfaction)*, b) melebihi harapan pelanggan, dan c) mencerahkan pelanggan. (Sallis, 2010: 22)

Prinsipnya, tiga guru kualitas, yaitu Philip Crosby, Edward Deming dan Joseph Juran menyatakan bahwa komitmen yang harus dibangun dalam setiap diri terhadap kualitas adalah

pemahaman bahwa: *Pertama,* kualitas merupakan kunci ke arah program yang berhasil. Kurang perhatian terhadap kualitas akan mengakibatkan kegagalan dalam jangka panjang. *Kedua,* perbaikan-perbaikan kualitas menuntut komitmen menajemen sepernuhnya untuk dapat berhasil. Komitmen kepada kualitas ini harus terus-menerus. *Ketiga,* perbaikan kualitas adalah kerja keras. Tidak ada jalan pintas atau perbaikan cepat. Menuntut perbaikan budaya bagi organisasi secara keseluruhan. *Keempat,* perbaikan kualitas menuntut banyak pelatihan. *Kelima,* perbaikan kualitas menuntut keterlibatan semua karyawan secara aktif, dan komitmen mutlak dari manajemen senior. (Sallis, 2010: 25)

Menurut Crosby, kemutlakan bagi kualitas adalah: 1) kualitas harus disesuaian sebagai kesesuaian terhadap kebutuhan-kebutuhan, bukan sebagai kebaikan, juga bukan keistimewaan, 2) sistem untuk menghasilkan kualitas adalah pencegahan bukan penilaian, 3) standar kerja harus tanpa cacat, bukan “cukup mendekati tanpa cacat”, 4) pengukuran kualitas merupakan harga ketidaksesuaian, bukan pedoman.

Karena itu, menurut tokoh yang sangat terkemuka dengan gagasan kualitas ini, bahwa manajemen adalah penyebab setidak-tidaknya 80% masalah-masalah kualitas di dalam organisasi. Satu-satunya jalan memperbaikinya adalah melalui kepemimpinan manajemen. Crosby memberikan “vaksin kualitas” *(Quality vaccine)*, yaitu: 1) Tujuan, manajemen merupakan satu-satunya alat yang akan mengubah citra organisasi, 2) pendidikan, membantu semua komponen organisasi mengembangkan satu pengertian umum tentang

kualitas dan memahami peran mereka masing-masing di dalam proses perbaikan kualitas, 3) penerapan, membimbing dan mengarahkan program perbaikan. (Lesley & Malcolm, 2002: 334)

2. Kualitas Terpadu (Total Quality)

Tidak berbeda dengan definisi kualitas, bahwa definisi kualitas terpadu (total) juga memiliki pengertian yang bermacam-macam. Menurut Departemen Pertahanan Amerika, kualitas terpadu itu mencakup aktivitas perbaikan secara terus menerus yang melibatkan semua orang di dalam organisasi, baik manajer maupun semua staf-stafnya dalam berusaha secara terintegrasi mencapai kinerja yang terus meningkat pada setiap tingkatan.

Jadi, kualitas terpadu pada dasarnya adalah sebuah pendekatan untuk melakukan sesuatu yang berusaha untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif organisasi melalui perbaikan terus menerus dalam hal produk, servis, orang, proses dan lingkungannya. Secara sistematis, kualitas total memiliki karakteristik berikut sebagai berikut: 1) dasar-dasar yang strategis, 2) fokus pada pelanggan (internal dan eksternal), 3) obsesi dengan kualitas, 4) pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan memecahkan masalah, 5) komitmen jangka panjang, 6) kerja tim, 7) perbaikan proses secara kontinyu, pendidikan dan pelatihan, 9) kebebasan yang terkontrol, 10) kesatuan tujuan, dan 11) pelibatan dan pemberdayaan tenaga.

3. Total Quality Management (TQM)

Pengertian kulitas terpadu seperti di atas, memberikan kerangka yang jelas bahwa hakekat Total Quality Management (TQM) atau manajemen kualitas terpadu sebenarnya adalah filosofi dan budaya (kerja) organisasi *(phylosopy of management)* yang berorentasi pada kualitas. Tujuan *(goal)* yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya TQM adalah memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan *(needs)* dan yang diharapkan atau diinginkan *(desire)* oleh pelanggan.

Dengan demikian, TQM dapat diartikan sebagai pengelolaan kualitas semua komponen *(stakehorder)* yang berkepentingan dengan visi dan misi organisasi. Jadi, pada dasarnya TQM itu bukanlah pembebanan ataupun pemeriksaan. Tetapi, TQM adalah lebih dari usaha untuk melakukan sesuatu yang benar setiap waktu, daripada melakukan pemeriksaan *(cheking)* pada waktu tertentu ketika terjadi kesalahan. TQM bukan bekerja untuk agenda orang lain, walaupun agenda itu dikhususkan untuk pelanggan *(customer)* dan klien. Demikian juga, TQM bukan sesuatu yang diperuntukkan bagi menajer senior dan kemudian melewatkan tujuan yang telah dirumuskan.

"Total" dalam TQM adalah pelibatan semua komponen organisasi yang berlangsung secara terus-menerus. Sementara "manajemen" di dalam TQM berarti pengelolaan setiap orang yang berada di dalam organisasi, apapun status, posisi atau perannya. Mereka semua adalah manajer dari tanggung jawab yang dimilikinya. Senada dengan pengertian ini, Lesley dan Malcolm menyatakan bahwa dalam TQM, maka semua

fungsionaris organisasi, tanpa kecuali dituntut memiliki tiga kemampuan, yaitu : *Pertama,* mengerjakan hal-hal yang benar. Ini berarti bahwa hanya kegiatan yang menunjang bisnis demi memuaskan kebutuhan pelanggan yang dapat diterima. Kegiatan yang tidak perlu maka jangan dilanjutkan lagi. *Kedua,* mengerjakan hal-hal dengan benar. Ini berarti bahwa semua kegiatan harus dijalankan dengan benar, sehingga hasil kegiatan tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan. *Ketiga,* mengerjakan hal-hal dengan benar sejak pertama kali setiap waktu. Hal ini dilandasi dengan dasar pemikiran untuk mencegah kesalahan yang timbul. Prinsipnya, menurut Lesley dan Malcolm, TQM itu merupakan suatu pendekatan sistematis terhadap perencanaan dan manajemen aktivitas, yang memiliki motto *Do the right think, first time, every time,* (kerjakan sesuatu yang benar dengan benar, sejak pertama kali, setiap waktu).

Prinsipnya, TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Karena itu, TQM memiliki beberapa karakteristik: *Pertama*, fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, *kedua*, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, *Ketiga*, mengggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, *keempat*, memiliki komitmen jangka panjang, *Kelima*, membutuhkan kerja sama tim *(teamwork),* keenam, memperbaiki proses secara berkesinambungan, *Ketujuh*, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, *Kedelapan*,

memiliki kesatuan tujuan, *Kesembilan*, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. (Tjiptono & Diana, 2010: 4)

Lebih lanjut, Fandy Ciptono dan Anastasia menjelaskan bahwa prinsip dan unsur pokok dalam TQM , sebagai berikut (Tjiptono & Diana, 2010: 14-15) : *Pertama,* kepuasan pelanggan. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas itu ditentukan oleh pelanggan (internal maupun eksternal). Kepuasan pelanggan harus dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

Kedua, respek terhadap setiap orang. Setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas tersendiri yang unik. Dengan begitu, setiap karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Karena itu, setiap karyawan dalam organisasi diperlakukan secara baik dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, berbartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

Ketiga, manajemen berdasarkan fakta. Organisasi berorientasi pada fakta. Artinya bahwa setiap keputusan organisasi harus didasarkan pada data, bukan pada perasaan *(feeling).* Dua konsep pokok berkait dengan fakta; 1) prioritisasi *(prioritization)*, yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakaukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. 2) variasi *(variation)*, atau variabilitas kinerja manusia. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan

bagian yang wajar dari setiap system organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Keempat, perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan merupakan hal yang penting bagi setiap lembaga. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA *(plan, do, check, act).*

D. Implementasi TQM (*Total Quality Management*)

Insitusi yang efektif memerlukan strategi yang kuat untuk menghadapi suasana kompetitif dan orientasi di masa depan intitusi memerlukan proses pengembangan strategi kualitas, antara lain; misi yang jelas dan tertentu, menfokuskan kustomer secara jelas, strategi untuk pencapaian missi, pelibatan semua kustomer, baik internal maupun eksternal, di dalam pengembangan strategi, penguatan staff dengan menggerakkan penghalang dan bantuan untukmembuat konstribusi maksimal terhadap institusi melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif, dan penilaian dan evaluasi keefektifan insitusi menghadapi tujuan yang diharapkan oleh kustomer.

Untuk memulai mengimplementasikan manajemen kualitas total adalah sebuah tugas yang sulit. Terdapat sejumlah langkah yang simple dan penting untuk mengimplementasikan TQM, yaitu sebagai berikut (Sallis, 2010: 126-129) :

1. Kepemimpinan dan komitmen terhadap kualitas harus datang dari atas. Semua model kualitas menekankan bahwa tanpa dorongan dari manajer inisiatif kualitas tidak akan berlangsung lama..

2. Menyenangkan kustomer Ini dicapai dengan kerja keras secara kontinyu untuk memenuhi kebutuhan dan harapan kustomer.
3. Menunjuk fasilitator berkualitas Pengabaian terhadap posisi aktual dari seseorang di dalam hirarkhi adalah penting bahwa fasilitator yang ditunjuk harus melaporkan secara langsung kepada kepala sekolah.
4. Membentuk kelompok pengarah yang berkualitas, Kelompok ini harus mewakili kepentingan dan harus memiliki perwakilan dari tim nanajer senior. Peranannya adalah untuk mendorong dan membantu proses perbaikan kualitas. Baik sebagai pusat gagasan ataupun inisiator proyek.
5. Mengangkat koordinator yang berkualitas Ini berguna di dalam banyak inisiatif untuk memiliki orang-orang yang punya waktu untuk melatih dan penasehat orang lain.
6. Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi perkembangan.
7. Menganalisa dan mendiagnosis situasi terkini.
8. Menggunakan model di tempat lain yang telah berkembang.
9. Menempatkan konsultan eksternal Ini mulai sangat popular pada perusahaan industri, khususnya yang menerapkan BS5750 atau ISO9000.
10. Memulai training staf tentang kualitas Pengembangan staf dapat dilihat sebagai jalan penting untuk membangun kesadaran dan pengetahuan yang berkualitas.
11. Mengkomunikasikan pesan-pesan kualitas Strategi,

relevansi dan kegunaan dari TQM perlu terkomunikasikan secara efektif.

12. Menerapkan peralatan dan teknik berkualitas melalui pengembangan kelompok kerja secara efektif Pendekatan ini memfokuskan pada upaya mendapatkan sesuatu yang dilakukan untuk mencapai kesuksesan sejak awal.

E. Kualitas Kinerja Melalui Sistem Manajemen Kinerja Berorientasi pada Output

Sistem Manajemen Kinerja yang berorientasi pada output sering juga disebut sebagai Sistem Manajemen Kinerja yang berbasiskan pencapaian Sasaran Kinerja Individu (SKI). Sistem ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh atau yang dicapai oleh karyawan. Ruky (2004) menyebutnya sebagai *Result Oriented Performance Management By Objective* (MBO) atau di Indonesia popular dengan istilah MBS (Manajemen Berdasarkan Sasaran).

Gambar 4.

MBS (*Manajemen Berdasarkan Sasaran*)

Dari gambar diatas dapat dilihat, bahwa program Manajemen Kinerja ini benar-benar memerlukan komunikasi dua arah dan keterbukaan antara atasan dan bawahan. Mereka secara bersama-sama harus meneliti kembali ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan weweng bawahan. Kemudian atasan menyampaikan sasaran-sasaran perusahaan dan sasaran yang menjadi tanggung jawabnya kepada bawahan. Selanjutnya bawahan juga harus menetapkan sasaran kerja sendiri yang akan mendukung sasaran perusahaan dan sasaran atasan dilengkapi dengan standar prestasi dan tolak ukur keberhasilan dalam angka (satuan), waktu penyelesaian dan spesifikasi lainya. Bila sasaran telah disetujui oleh atasan, kemudian dibuat *action plan* (rencana tindakan) yang mencantumkan secara rinci langkah-langkah apa yang akan diambil, siapa yang akan melakukan, kapan dimulai, kapan selesai dan berapa biayanya.

Agar sasaran yang telah ditetapkan tercapai, pemantauan terhadap setiap hasil kegiatan sebaiknya dilakukan secara periodik atau bisa juga per proyek. Tujuan pemantauan ini agar bila karyawan mengalami kesulitan/ hambatan dapat segera dibantu. Selain itu atasan dan bawahan secara formal akan bertemu untuk melakukan pembicaraan (*konseling*). Baru pada akhir kurun waktu, dilaksanakan penilaian prestasi kerja tahunan secara formal. Semua hasil yang dicapai dicatat, hambatan-hambatan dan kegagalan diidentifikasi dan dicari sebabnya. Pada beberapa organisasi, bawahan diminta untuk membuat analisa sendiri atas hasil yang dicapainya. Langkah selajutnya, atasan dan bawahan membahas hasil kerja dan sekaligus mencari cara untuk mengatasi hambatan pada masa berikutnya. Pada saat

yang sama, bawahan biasanya sudah menyiapkan sasaran kerja yang ingin dicapai pada periode berikutnya. Kemudian atasan membicarakan hasil penilaiannya dengan atasan yang lebih tinggi, lengkap dengan usulan atau rencana yang akan dilakukan terhadap bawahannya.

F. Langkah-Langkah Penerapan Manajemen Kinerja Berbasis MBS

Untuk menerapkan manajemen Kinerja yang berbasis pada MBS ada beberapa langkah (tindakan) yang harus dilakukan seperti terebut di bawah ini:

1. Perencanaan dan perancangan

Apabila dirasakan bahwa budaya perusahaan telah mendukung dilaksanakannya program Manajemen Kinerja yang didasarkan pada konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS), dan telah ada permintaan yang nyata untuk menerapkannya termasuk dari pimpinan puncak, maka yang pertama harus dilakukan adalah merancang program tersebut. Yang harus dilakukan dalam kegiatan ini adalah membuat konsep berbentuk proposal yang diajukan kepada pimpinan puncak.

2. Seminar atau Kick off Meeting

Setelah mendapat dukungan dari manajemen puncak, maka dapat dilakukan seminar intern yang harus dihadiri oleh semua manajer madya. Tujuan seminar ini untuk menjelaskan apa itu Menejemen Kinerja, tujuannya dan bagaimana

menerapkannya.

3. Pelatihan Menggunakan Sistem Manajemen Kinerja yang Berdasarkan MBS.

Salah satu tantangan terbesar dalam penerapan sistem ini adalah bahwa karyawan pada hampir semua tingkatan mempunyai kesulitan dalam menetapkan dan merumuskan tujuan maupun sasaran kerja mereka. Mereka lebih terbiasa merumuskan " kegiatan" yang mereka lakukan dari pada dalam bentuk hasil dari kegiatan itu. Oleh karena itu, semua karyawan dari semua tingkatan yang prestasi kerjanya akan diukur dengan menggunakan metode ini harus mengikuti program pelatihan khusus dan intensif yang biasanya berbentuk *workshop* (lokakarya) yang akan membantu karyawan memahami tujuan atau alasan mengapa harus bekerja berdasarkan sasaran. Menurut Ruky (2004), berdasarkan pengalaman pelatihan ini sangat penting sekali dan merupakan tahap yang sangat crusial.

Dalam pelatihan tersebut dapat dirasakan betapa sulitnya merubah kebiasaan berpikir dan kerja yang tadinya berbasiskan kegiatan menjadi berbasiskan sasaran dan hasil. Oleh karena itu, adalah beralasan bila pakar mengatakan bahwa komitmen pimpinan puncak sangat diperlukan, disamping pelatihan itu sendiri harus dilakukan dengan benar dan sabar dan kemudian disusul dengan bimbingan oleh para "fasilitator" dan pelatih yang handal.

4. **Pelatihan Teknik Konseling.**

Pelatihan pertama harus dikombinasikan dengan pelatihan

khusus tentang teknik komunikasi untuk tujuan konseling dengan bawahan sejak dari tahap pembicaraan tentang target-target sasaran yang harus diakui adalah bahwa sedikit manajer atau supervisor yang sudah mempunyai kemampuan tersebut secara alami, sehingga mereka harus mendapatkan pelatihan. Termasuk dalam pelatihan ini adalah adalah teknik hubungan antara pribadi yang konstruktif;mendengarkan menyemangati dan menangani bawahan yang berkeberatan dan mengajukan protes.

5. Panduan Tertulis

Bersamaan dengan langkah pertama departemen SDM menyiapkan sebuah panduan tertulis untuk menjadi pegangan bagi semua atasan yang menilai disertai formulir-formulir penilaian yang diperlukan. Panduan tertulis dan formulir yang akan digunakan harus tersedia pada waktu pelatihan dilaksanakan.

6. Sosialisasi sistem manajemen kinerja

Setelah semua persiapan selesai, harus dilakukan sebuah program sosialisasi tentang sistem manajemen kinerja kepada semua karyawan bawahan yang prestasinya harus dinilai. Sosialisasi ini bisa dilakukan melalui semacam seminar 2-3 jam melalui pertemuan singkat dalam tiap unit kerja dan penjelasan tertulis.

7. Periode Percobaan (*trial period*)

Menyusul program sosialisasi harus diberlakukan sebuah

periode percobaan untuk men-test semua persiapan dan mengevaluasi pelaksanaan, sehingga perbaikan yang perlu dapat diambil. Karena itu, sebaiknya persiapan untuk menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis MBS/SKI sudah selesai 1 atau 2 bulan sebelum tahun masa kerja perusahaan atau organisasi dimulai.

G. Kendala dalam Penerapan Manajemen Kinerja Berbasis MBS

Dalam menerapkan manajemen kinerja ada beberapa kendala yang perlu kita ketahui, yaitu:

1. Perlu Perubahan Mendasar dalam Budaya Organisasi.

Manajemn kinerja berbasis MBS hanya bisa sukses bilamana diteriama sebagai "budaya" organisasi dalam arti yang luas-luasnya. Manajemen kinerja harus sudah dianggap sebagai suatu kebutuhan dan cara kerja yang dianggap sangat membantu mereka untuk sukses. Semua anggota organisasi harus punya perasaan memiliki system kerja tersebut. Untuk itu diperlukan komitmen penuh dari seluruh jajaran manajemen dan divisi sumberdaya manusia yang harus terus menerus memantau penerapannya.

2. Penolakan Diam-diam dari Manajer dan Karyawan.

Masalah ini masih terkait erat dengan aspek budaya, baik budaya nasional maupun organisasi. Menurut hasil penelitian dan pengamatan pakar dan praktisi menejemen, salah astu aspek budaya Indonesia yang menghambat kemajuan bangsa ini dan pengembangan karir individu yang berkiprah dalam organisasi adalah masih rendahnya penghargaan terhadap

prestasi individu. Dalam organisasi besar termasuk perusahaan (misalnya BUMN) telah menjadi suatu kesepakatan (nilai) yang tidak tertulis, bahwa hubungan (dengan atasan) yang baik adalah lebih penting dari pada prestasi kerja.

Oleh karena itu, setiap usaha mengukur prestasi secara obyektif dan terbuka selalu mengakibatkan kegelisahan dan usaha penghindaran. Masih terkait dengan hal itu, adalah bahwa keharusan untuk melakukan pembicaraan terbuka antara atasan bawahan tentang kinerja bawahan juga mengakibatkan situasi yang sama. Sistem nilai feodalistik yang masih kental menjurus pada gaya kepemimpinan "benevolen autokratik" dimana atasan harus dianggap "bapak" dan bawaha harus selalu tergantung kepada atasan. Kondisi tersebut dapat mengubah wacana konseling menjadi dialog satu arah dimana atasan membei "pengarahan" wejangan kepada bawahan yang hanya menangguk angguk dan mengucapkan terima kasih (karena yang penting gaji naik dan dapat bonus).

3. Fokus Manajemen Kinerja yang Berjangka Pendek.

Apabila MBS hanya diterapkan sebagai dasar bagi manajemen kinerja seringkali tidak dikaitkan dengan tujuan jangka panjang dan sasaran jangka pendek bagi perusahaan secara keseluruhan, yang menjadi keinginan dan tanggung jawab "pemimpin puncak". Dalam kenyataannya, ini adalah salah satu kelemahan terbesar dari pengguanaan MBS sebagai dasar untuk manajemen kinerja. Pimpinan puncak mempunyai tujuan, sasaran, rencana kerja dan agenda sendiri, tetapi pada jajaran dibawahnya masing-masing menetapkan sasaran kerja sendiri yang mungkin tidak sejalan dengan tujuan dan sasaran yang

ditetapkan oleh pimpinan puncak.

Akibatnya dapat terjadi bahwa mayoritas karyawan mencapai sasaran masing-masing, tetapi perusahaannya mengalami kerugian paling atau paling sedikit tidak mencapai sasaran yang diinginkan. Oleh karena itu, walaupun perusahan mungkin tidak ingin terlihat menerapkan MBS secara keseluruhan dan hanya ingin menerapkan manajemen kinerja yang berbasis sasaran kerja individu (SKI) seharusnya sasaran-sasaran yang dibuat oleh setiap jajaran organisasi sejalan dengan sasaran perusahaan. Mekanisme dan sistemnya harus dipikirkan oleh pimpinan puncak dan divisi sumber daya manusia.

4. Keberhasilan Beberapa Pekerjaan/Jabatan Hanya dapat Diukur Setelah Dua Sampai Lima Tahun.

Penetapan sasaran kerja/target jangka pendek seperti ditunjuk oleh Manjemen Kinerja berdasarkan MBS belum tentu tepat untuk jabatan-jabatan tertentu. Untuk beberapa jabatan mungkin tidak tepat menetapkan sasaran jangka pendek,. karena orientasinya adalah pada hasil jangka panjang. Contohnya adalah pada bidang *Research and Development* yang melakukan penelitian dan pengembangan pruduk yang outputnya tidak dapat di tetapkan jangka waktu. Ada Produk yang mungkin baru dapat selesai pengembangannya setelah 18 bulan atau 2 tahun.

5. Tidak Semua Sasaran Kerja dapat Dirumuskan Secara Kuantitatif.

Untuk beberapa bidang tertentu ada kesulitan menetapkan sasaran kerja yang mempunyai standar-setandar prestasi dalam ukuran kuantitatif atau angka. Misalnya untuk bidang keuangan,

akutansi, hukum dan SDM. Biasanya untuk itu terpaksa dicari-cari tolak ukur prestasi yang dapat digunakan, misalnya tanggal penyesesaian proyek/tugas. Selain itu, untuk pekerjaan tertentu seperti oprator dalam indrusti proses dan jabatan administratif pada tingkat terendah mungkin sulit mambuat sasaran-sasaran kerja perorangan yang dapat ditetapkan secara kualitatif.

6. Dapat Terjadi Kolusi antara Atasan dan Bawahan dalam Menetapkan Sasaran.

Pernah dan sering diketahui bahwa untuk menolong bawahannya sendiri agar tidak mendapat nilai jelek, atasan membiarkanya menetapkan sasaran-sasaran yang ringan atau tidak berbobot. Hal ini sering terjadi terutama bila penetapan sasaran terlalu dilepaskan kepada setiap jajaran tanpa ada koordinasi dari pimpinan yang lebih tinggi.

7. Diperlukan Latihan dan Bimbingan yang Sangat Intensif bagi Semua yang Akan Terlibat dari Mulai Cara Menetapan Sasaran Kerja dan Membuat Perencanaan Kerja sampai dengan Cara Konseling.

Banyak contoh dan kejadian bahwa perusahaan menciptakan manajemen kinerja berbasis sasaran kerja individu (SKI) lengkap dengan panduan tertulis dan formulir penilainnya, tetapi kemudian setelah beberapa tahun ternyata hasilnya tidak seperti yang diharapkan, dan kata-kata mencemooh program ini sudah mulai terdengar dari para manajer lini. Semua masalah tersebut sebenarnya dapat dihindari bila penerapannya dimulai dengan pelatihan-pelatihan yang intensif yang disusul dengan program sosialisasi dan bimbingan.

H. Variasi dalam Penerapan Manajemen Kinerja Berbasis MBS

Mengingat banyaknya kendala dan kemungkinan penyalahgunaan dalam penerapannya, dalam praktek penerapan sistem MBS ini dapat ditemukan secara berbeda-beda. Perbedaan tersebut berkisar mulai dari formalisasi atau stukturisasi caranya dalam suatu organisasi tertentu sampai taraf mana bawahan diijinkan untuk menentukan sasaran mereka sendiri. Beberapa jenis variasinya dapat disebutkan dibawah ini:

1. MBS Diterapkan dengan Cara Sangat Informal.

Bahwa MBS seringkali diterapkan sebagai suatu sistem manajemen yang sangat formal dengan penjadwalan yang tepat dan formulir-formulir khusus yang digunakan untuk menyajikan tujuan dan standar untuk dinilai/dievaluasi. Tetapi kemudian lebih banyak perusahaan yang meninggalkan cara yang sangat formal dan kaku tersebut. Mungkin juga bahwa MBS masih tetap dilaksanakan secara formal sampai pada tahapan menetapkan sasaran dan rencana kerja, tetapi pertemuan untuk melakukan penilaian secara regular apakah tiap kwartal, semester atau setiap akhir tahun sering kali dilaksanakan secara informal saja.

2. Ada Kebebasan Anak Buah dalam Menetapkan Sasarannya Sendiri.

Dalam hal ini ada beberapa fackor yang mempengaruhi. Pertama, dalam kasus dimana jenis pekerjaan yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi harus persis mengikuti apa yang digariskan (misalnya industri khusus reaktor nuklir), maka hampir semua karyawan hanya mengikuti apa yang digariskan oleh pimpinannya. Di pihak lain, dalam organisasi yang justru

tergantung pada kreativitas orang-orangnya, kebebasan yang sangat besar diberikan pada semua orang untuk menetapkan tujuan masing-masing selama semua mengarahan pada dan mendukung tercapainya tujuan organisasi yang utama (misalnya industri teknologi informasi).

3. Hasil Kerja Siapa yang Diukur.

Hal ini berkaitan dengan hambatan dari penerapan sistem MBS di Negara-negara seperti Indonesia, yaitu bahwa orang Indonesia masih cenderung kuat rasa kolektivismenya dan lebih suka menetapkan sasaran kerja untuk kelompok, bukan untuk sendiri-sendiri. Untuk menerobos hambatan tersebut, manajemen dapat mengambil "keuntungan" dari budaya kolektif dengan meminta kelompok untuk menetapkan sasaran kerja yang ingin mereka capai, misalnya dalam hal efisiensi kerja dan produktifitas. Oleh karena itu cara ini biasanya digunakan untuk menjadi dasar dalam pembagian bonus yang dikaitkan dengan peningkatan produktivitas atau efisiensi.

4. Pemberian Skorsing.

Mengingat kemungkinan terjadinya penyalahgunaan dalam sistem MBS yang berbentuk penggunaan segala cara yang mungkin tidak halal banyak perusahaan beranggapan bahwa bila penilaian semata mata didasarkan pada hasil (*result*) dapat menimbulkan dua bahaya:

a. Karyawan yang sangat ambisius dan mempunyai keinginan yang sangat kuat untuk menonjol dan maju sendiri akan dijangkiti obsesi yang berlebiahan terhadap pencapaian hasil, sehingga kalau perlu mengorbankan teman atau anak buah.
b. Fokus, perhatian, atau minat karyawan sangat terikat dengan

pencapaian hasil dalam jangka pendek (maksimum 1 tahun) sehingga mereka akan mengabaikan program-program jangka panjang yang mungkin sangat penting.

Berdasarkan pertimbangan tersebut banyak perusahaan masih tetap menekankan pentingnya memberi nilai pada ‘cara’ atau ‘proses’ bagaimana hasil tersebut dicapai, yang sebenarnya merupakan input yang didayagunakan untuk memperoleh ‘output’ yang ditargetkan.

Sistem Manajemen Kinerja yang digunakan masih tetap menyisihkan score atau point untuk factor-faktor tersebut, yang dalam beberapa perusahaan disebut ‘kompensasi’, misalnya kerjasama dalam team, hubungan antar pribadi dan sebagainya. Hasil akhir biasanya score dibagi menjadi dua bagian antara 65%-70% untuk pencapaian sasaran (hasil) dan 30-35% untuk faktor-faktor kualitatif yang disebutkan tersebut. Faktor-faktor yang umum digunakan sebagai komponen kualitatif adalah:

1. *Technical knowledge* (pengetahuan tentang aspek teknis dari pekerjaannya sendiri).
2. Kompensasi manajerial (Misal: *objective, target setting, planning, organizing,* dan lain-lain).
3. Keterampilan komunikasi (prestasi, negoisasi, dan lain-lain).
4. *Resourcefullness* (kreativitas, inisiatif, dan inovasi).
5. Kemampuan untuk mrnyemangati bawahan untuk berprestasi tinggi secara konsisten (bagi yang memimpin sejumlah orang).
6. Kemampuan hubungan antar pribadi (kemauan dan keterampilan).
7. Kerjasama dalam team (kemauan dan keterampilannya)

8. Ketaatan pada sistem nilai (kode etik atau prinsip-prinsip berusaha yang diterapkan perusahaan).

Setiap faktor tersebut harus di buat tingkatan-tingkatannya, apakah antara 1 sampai 10 atau A(untuk terbaik) sampai E (terburuk) dan kemudian di buat definisi/penjelasn untuk tingkatan tersebut.

Bab VII

MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Motivasi

Suatu perusahaan akan dapat mencapai tujuannya bila didukung sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya adalah karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik. Menurut Widardi (2001) bahwa seseorang yang sangat termotivasi dalam bekerja adalah orang yang melaksanakan upaya maksimal, guna mencapai tujuan produksi unit kerjanya dan organisasi di mana ia bekerja. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 1996).

Bagi perusahaan memotivasi ini sangat sulit,pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu,cakap,dan terampil.Tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan nerkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang

optimal.Kemampuan, kecakapan,dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan,jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan,kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya.Motivasi ini penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan 1996)

Motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang mengasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Bila orang bekerja keras dan melakukan pekerjaannya dengan baik, seringkali diartikan bahwa ia memiliki motivasi kerja yang tinggi. Bila orang tidak melakukannya dengan baik atau kelihatannya tidak cukup keras berusaha maka kesimpulannya adalah berlawanan, ia tidak mempunyai motivasi (Jewell & Siegel, 1998).

Kedudukan sumber daya manusia di dalam perusahaan sangat penting. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen sumber daya manusia agar pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Flippo (1990: 5) adalah Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian pengupahan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi kerja. Motivasi berasal dari kata *motive*. *Motive* adalah keadaan dalam diri seseorang yang menimbulkan kekuatan,

menggerakkan, mendorong, mengarahkan, motivasi. Menurut Gerungan motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (Gerungan, 1982: 23). Semakin besar motivasi kerja karyawan semakin tinggi prestasi kerjanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan prestasi kerja.

Selain ditentukan oleh motivasi kerjanya, prestasi kerja karyawan juga ditentukan oleh kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (As'ad, 1994: 133).

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Menurut Handoko (1998: 193) Menjadi kewajiban setiap pemimpin perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi prestasi karyawan. Seorang manajer juga dituntut agar memberikan suasana kerja yang baik dan menyenangkan juga jaminan keselamatan kerja sehingga karyawan akan merasa terpuaskan.

Menurut As'ad (2000: 102):Kepuasan kerja menjadi menarik untuk diamati karena memberikan manfaat, baik dari segi individu maupun dari segi kepentingan industri. Bagi individu diteliti tentang sebab dan sumber kepuasan kerja, serta usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja

individu, sedangkan bagi industri, penelitian dilakukan untuk kepentingan ekonomis, yaitu pengurangan biaya produksi dan peningkatan produksi yang dihasilkan dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Salah satu cara yang ditempuh departemen personalia untuk meningkatkan prestasi kerja, adalah melalui pemberian upah berdasarkan sistem insentif. Sistem insentif adalah sistem pemberian upah berdasarkan prestasi kerja karyawan (Simamora, 1998: 629). Tujuan sistem insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya meningkatkan prestasi kerjanya dengan menawarkan perangsang finansial bagi karyawan yang mampu mencapai prestasi kerja tinggi.

Menurut Handoko bagi mayoritas karyawan, uang masih tetap merupakan motivasi kuat atau bahkan paling kuat (Handoko, 1998: 176). Atas dasar itulah diperkirakan pemberlakuan sistem insentif akan mampu membuat karyawan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Motivasi kerja adalah kemauan kerja suatu karyawan atau pegawai yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung pada proses pengintegrasian tersebut. Dengan demikian motivasi kerja merupakan gejala kejiwaan yang bersifat dinamis, majemuk dan spesifik untuk masing-masing karyawan.

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti

dorongan atau menggerakkan. Edwin B. Flippo menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu keahlian, dalam menggerakkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umum dan bawahan pada khususnya. Pentingnya motivasi karena motivasi merupakan suatu hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Selain itu, Motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri kita. Sementara memotivasi dari dalam ialah motivasinya muncul dari inisiatif diri kita.

Pada dasarnya motivasi itu hanya dua, yaitu untuk meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa sakit atau kesulitan. Uang bisa menjadi motivasi kenikmatan maupun motivasi menghindari rasa sakit. Jika kita memikirkan uang supaya kita tidak hidup sengsara, maka disini alasan seseorang mencari uang untuk menghindari rasa sakit. Sebaliknya ada orang yang mengejar uang karena ingin menikmati hidup, maka uang sebagai alasan seseorang untuk meraih kenikmatan.

Beberapa para ahli mendifinisikan tentang Motivasi, antara

lain :

1. ***Sukanto dan Handoko (1986)***

Motivasi sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Jadi, motivasi ini adalah apa yang ada pada seseorang yang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran keputusan

2. ***Vroom (Gibson, 1984)***

Motivasi sebagai suatu proses yang menentukan pilihan antara beberap alternatif dari kegiatan sukarela. Sebagian besar prilaku dipandang sebagai kegiatan yang dapat dikendalikan oleh orang secara sukarela, dan karena itu dimotivasi.

3. ***Wahjosumidjo (1984)***

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri (*intrinsic*) maupun faktor di luar (*extrinsic*).

4. ***Kreitner dan Kinicki (2000)***

Motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan prilaku untuk mencapai tujuan.

B. Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Menurut Gouzali Syaidam (2005: 328) tujuan pemberian motivasi adalah untuk :

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan;

2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
3. Meningkatkan disiplin kerja;
4. Meningkatkan prestasi kerja;
5. Mempertinggi moral kerja karyawan;
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab;
7. Meningkatkan produktifitas dan efisiensi;
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan

Malayu Hasibuan (2005:146) mengemukakan bahwa pemberian motivasi mempunyai tujuan, yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan;
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan;
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Meningkatkan loyalitas,kreativitas,dan partisipasi karyawan;
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku;

Menurut Kreitner dan Kinicki (2000) mengemukakan bahwa pemberian motivasi mempunyai tujuan :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan

6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas , kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat alat dan bahan baku.

Pemberian motivasi pimpinan terhadap bawahan memiliki tujuan untuk memberikan efek positif kepada para pegawai agar mereka dapat bekerja dengan penuh semangat,penuh gairah,dan penuh dengan rasa tanggung jawab,sehingga dapat meningkatkan efektifitas kerja dan kepuasan kerja yang akhirnya dapat membawa efek baik kepada para pegawai tersebut,yaitu dengan kenaikan pangkat,peningkatan prestasi kerja,dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya.

C. Teori-Teori Tentang Motivasi Kerja

1. Teori Kebutuhan Maslow

a. Kebutuhan fisiologi (*fisiological needs*). Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu: pangan, sandang , papan, dan seks. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia
b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi.
c. Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs or affiliation*). Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.
d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan

merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicita-citakannya.
f. teori Maslow menganggap motivasi manusia berawal dari kebutuhan dasar dan kebutuhan keselamatan dalam kerja. Setelah hal itu tercapai barulah meningkat berusaha untuk mencapai tahap yang lebih tinggi .

2. Teori Alderfer

a. Eksistensi (*existence),* Yaitu kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh factor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, imbalan dan kondisi pekerjaan. Kebutuhan ini berhubungan dengan kelangsungan hidup (kesejahteraan fisiologis)
b. Keterkaitan (*relatedness*), Yaitu kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan social dan hubungan antar pribadi (interpersonal) yang berarti.
c. Pertumbuhan (*growth),* Yaitu pertumbuhan-pertumbuhan terpuaskan oleh seseorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.
d. Teori Alderfer menganggap motivasi manusia berawal dari :
   - Kebutuhan yang berhubungan dengan kelangsungan hidup
   - adanya hubungan social dan hubungan antar pribadi
   - individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

3. Teori Motivasi Mc. Clelland

a. Kebutuhan akan prestasi (need for achievement), merupakan gaya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang.
b. Kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja.
c. Kebutuhan akan kekuasaan, merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.
d. Menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (need for achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power). Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat menyediakan peralatn,membuat suasana pekerjaan yang kondusif,dan kesempatan promosi bagi bawahan,agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai tujuan .
e. Merupakan pengembangan teori hierarki kebutuhan Maslow yang menjadi dua teori yaitu intrinsic dan extrinsic.

D. Pendekatan dan Metode Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja

1. Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan tidak langsung.

a) Motivasi Langsung (Direct Motivation)

Motivasi Langsung adalah motivasi (materiil dan non

materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

b) *Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation)*

Motivasi Tidak Langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas- fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana kerja yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

2. Pendekatan Terhadap Motivasi

Dikelompokan dalam 3 pendekatan :

a. *Pendekatan Tradisonal (Fredirik Winslow Tailor*)

Pendekatan tradisional bahwa motivasi para pekerja hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik/biologis saja (melalui insentif/gaji/upah dalam bentuk uang atau barang sebagai penghargaan).

b. *Pendekatan Hubungan Manusia* (*Elton Mayo*)

Pendekatan hubungan manusia bahwa motivasi para pekerja tidak hanya membutuhkan uang, tetapi membutuhkan interaksi dengan orang lain. Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat

mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan non materiil (jamak).

c. *Pendekatan SDM* (*Douglas McGregor)*

Pendekatan SDM bahwa motivasi tumbuh seperti dikemukan dalam teori Y, adalah sebagai berikut :

- Pekerja cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang
- baik.
- Pekerja berprestasi bukan karena insentif dan pengekuan sosial.
- Adanya kesadaran pekerja untuk meraih prestasi kerja itu sendiri.

Maslow, berpendapat bahwa motivasi akan tumbuh apabila manusia mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat, mulai dari kebutuhan yang paling sederhana sampai dengan yang paling tinggi kadar kepentingannya.

1. *Kebutuhan Fisiologi,* Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu sandang, pangan, papan (rumah), seks. Apabila kebutuhan fisiologis ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan termotivasi.
2. *Kebutuhan Rasa Aman,* Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan, dan materi.
3. *Kebutuhan Sosial.* Sebagai mahluk sosial, manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.

4. *Kebutuhan Penghargaan,* Kebutuhan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain.
5. *Kebutuhan Akualisasi Diri,* Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicita-citakannya.

E. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Motivasi kinerja karyawan.Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dewasa ini yang disadari denga terciptanya mesin dan peralatan canggih, serta munculnya inovasi-inovasi kerja.Perusahaan memerlukan seorang manager yang mampu menumbuhkan suatu motivasi kerja kepada karyawan guna mencapai hasil yang telah ditetapkan.

Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mencapai keuntungan dan berusaha untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka perusahaan melaksanakan kegiatannya dalam menggunakan factor produksi yaitu alam, modal, skill, teknologi, ketrampilan tenaga kerja dan lain-lain.

Salah satu factor yang paling penting adalah tenaga kerja,karena teknologi yang sempurna bila tidak didukung oleh sumber daya alam yang berkualitas,maka perusahaan tidak akan mampu berjalan dengan baik.Sebagai pendorong sumber daya manusia untuk bekerja adalah motivasi, dalam kehidupannya manusia melakukan bermacam-macam aktivitas dan salah satunya adalah perilaku manusia itu sendiri. Perilaku manusia hanyalah cermin yang paling sederhana dari motivasi dasar mereka,sejalan dengan tujuan perusahaan maka antara motivasi

dan permintaan perusahaan harus saling mendukung.

Adanya pemberian motivasi ini berarti telah memberikan kesempatan terhadap karyawan yang menjadi bawahannya sehingga karyawan bias dan mampu mengembangkan kemampuannya.Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin karyawan untuk berbuat dan berproduksi.

Peranan motivasi adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut,oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan semangat kerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha memotivasinya sehingga untuk mengadakan motivasi yang baik perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan manusia.

Mc Clelland (dalam Robbins, 1995: 87) memusatkan pada tiga kebutuhan manusia yaitu :

1. Kebutuhan prestasi,tercermin pada keinginan karyawan mengambil tugas yang dapat dipertanggungjawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya.
2. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bekerjasama,senang bergaul,berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain,melaksanakan tugas-tugasnyasecara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerjasama;dan
3. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang inging mempunyai pengaruh atas oran-orang lain.

Seorang karyawan mungkin melaksanakan pekerjaan yang

diberikan lepadanya dengan baik dan ada yang tidak tujuan perusahaan dapat tercapai bila karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi bila tidak maka pimpinan perusahaan perlu mengetahui penyebabnya.Biasanya penurunan semangat dapat terjadi karena kurang disiplin yang disebabkan oleh turunnya motivasi karyawan tersebut,untuk itu pimpinan perusahaan harus dapat memberikan suatu motivasi kepada karyawannya sekaligus memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan sehingga dapat memberikan gairah kerja karyawan.

Menurut Amstrong (1998: 97) menyatakan bahwa seorang karyawan yang tidak puas atas pekerjaannya dapat dimotivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya.Maka dengan adanya motivasi tinggi dan kepuasan yang baik tercermin dari rasa tanggung jawab dan gairah kerja yang menciptakan suatu keinginan untuk bekerja dan memberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaannya.

Pentingnya motivasi dan kepuasan kerja menuntut pimpinan perusahaan untuk peka terhadap kepentingan karyawan. Pimpinan perusahaan melakukan pendekatan tidak hanya terhadap karyawan tetapi juga terhadap keluarga dan lingkungannya sehingga perusahaan tahu apa yang menyebabkan karyawan termotivasi dalam bekerja.

Motivasi yang tepat dan baik dapat meningkatkan dan menumbuhkan semangat kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan,dan akan menambah semangat kerja karyawan dalam bekerja karena dengan adanya gaji atau upah yang sesuai bagi karyawan maka dengan demikian akan tercapai kinerja karyawan yang tinggi.Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi dan

kepuasan kerja merupakan factor penentu dalam mencapai kinerja karyawan. Diharapkan dengan adannya motivasi dan kepuasan kerja dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Banyak orang beranggapan bahwa kepuasan kerja karyawan lebih banyak ditemukan dengan tingginya tingkat upah dan aspek financial lainnya. Hal ini merupakan anggapan yang kurang sebab masih banyak factor lainnya yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan bahwa hubungan antar karyawan maupun antara pimpinan dan bawahan sangat menentukan tingkat kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu segi dari keefektifan perusahaan, keefektifan dalam suatu organisasi atau dalam perusahaan dapat dicapai melalui kelancaran proses komunikasi antar pihak dalam perusahaan yang pada akhirnya memperlancar perusahaan tersebut.

Selain itu juga kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh promosi,menurut Flippo (dalam siagian,2002:95) Promosi adalah kesempatan bagi karyawan untuk maju,mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi dan biasannya disertai dengan gaji yang lebih besar atau lebih tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa promosi jabatan berhubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan.

Menurut As’ad (1995:104) pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual.Setiap individu akan

memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai-nilai yang berlaku pada dirinnya. Ini disebabkan karena adannya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Jadi motivasi dan kepuasan kerja merupakan faktor penentu dalam mencapai kinerja karyawan. Diharapkan dengan adannya motivasi dan kepuasan kerja dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Bab VIII

KOMPETENSI

A. Pengertian Kompetensi

Pengertian kompetensi oleh beberapa ahli memberikan definisi secara berbeda-beda. Persoalan kebutuhan untuk memperoleh sumber daya manusia unggul dan profesional sangat diharapkan oleh banyak perusahaan. Persoalan yang dimaksud dalam konteks ini ialah kompetensi sumber daya manusia. Kompetensi merujuk kepada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik kepribadian individual yang secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Mc Acshan dalam Sutrisno (2010: 203) memberikan pengertian kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku- perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik

dengan sebaik-baiknya. Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Spencer and Spencer (1993) dalam Moeheriono (2009) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
3. Kriteria (*criterian referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan

spesifik atau terstandar.

Hal ini memberikan penjelasan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tesebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Sedangkan pengertian kompetensi yang terdapat pada kamus kompetensi Bank Indonesia menyatakan bahwa kompetensi merupakan sekumpulan pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Kompetensi dapat dibedakan menjadi Kompetensi Perilaku dan Kompetensi Teknis. Konsep kompetensi diperlukan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah agar pegawai dapat memahami kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap jabatan, sehingga dapat mengukur kesesuaian kompetensi individu dengan persyaratan jabatan yang dipangku individu atau persyaratan jabatan yang diinginkan individu, yang pada akhirnya merupakan dasar untuk menetapkan pengembangan kompetensi bagi masing-masing individu.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan

pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja.

Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata. Secara umum, kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh perkerjaan tersebut.

Dalam Hutapea dan Thoha (2008: 4) ada beberapa defenisi kompetensi yaitu:

a. Boyatzis (1982)

Kompetensi didefenisikan sebagai "kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan".

b. Woodruffle (1991) and Woodruffle (1990)

Mereka membedakan antara pengertian *competence* dan *competency* yang mana *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan

“wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul”, sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan “dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul (*competent*)”.

Hutapea dan Thoha (2008:28), mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan prilaku individu.

Pengetahuan *(knowledge)* adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu). Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat.

Keterampilan *(Skill)* merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seorang karyawan dengan baik dan maksimal. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku kerja karyawan. Sikap *(attitude)* merupakan pola tingkah laku seorang karyawan/pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat yang pendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Kompetensi *Knowledge, Skill,* dan *Attitude* cenderung lebih nyata *(visible)* dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24) bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Berbeda dengan Fogg (2004: 90) yang membagi Kompetensi kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu kompetensi dasar dan yang membedakan kompetensi dasar

(*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca, sedangkan kompetensi differentiating adalah kompetensi yang membuat seseorang berbeda dari yang lain.

Kompetensi berasal dari kata "*competency*" merupakan kata benda yang menurut Powell (1997: 142) diartikan sebagai 1) kecakapan, kemampuan, kompetensi 2) wewenang. Kata sifat dari competence adalah competent yang berarti cakap, mampu, dan tangkas.Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Stephen Robbin (2007: 38) bahwa kompetensi adalah "kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh Robert A. Roe (2001:73) sebagai berikut;:*Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills,* personal *values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing"* Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan

dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan

Secara lebih rinci, Spencer dan Spencer dalam Palan (2007: 84) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni 1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan. 5). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara

perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistimatis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah :kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Dari uraian pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan

(*development*)

Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Selanjutnya, Wibowo (2007:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

B. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer dalam Prihadi (2004:38-39) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

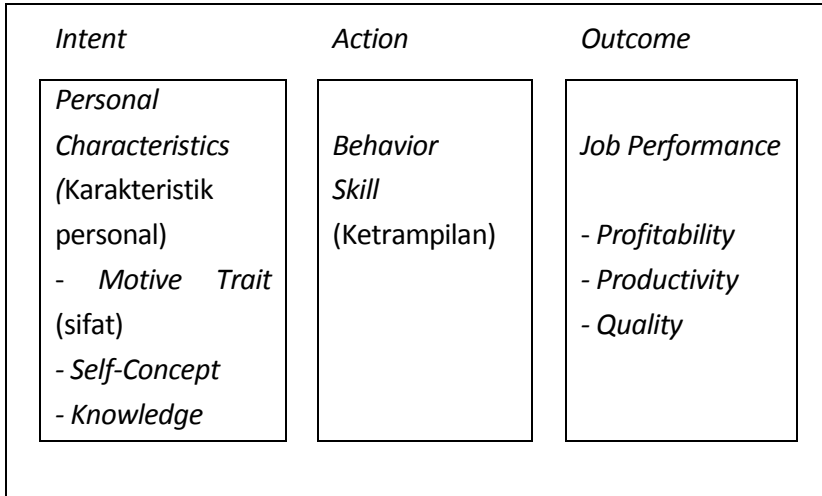
1. Motif (*motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau

inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.

2. Sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi..
3. Konsep diri (*Self – Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (knowledge) merupakan kompetensi yang kompleks
5. Ketrampilan (*Skill*). adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan menurut Spencer and Spencer yang dikutip oleh Surya Dharma (2003:17), konsep diri (*Self-concept*), watak/sifat (*traits)* dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deepe*r) dan berbeda pada titik sentral keperibadian seseorang. Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik dari pada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku kewiraswastaan, penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir dan

pengambilan resiko yang diperhitungkan.

Sumber : Spencer &Spencer dalam Palan, 2007

Gambar 4. Alur Hubungan Kompetensi dan Kinerja

Lebih lanjut menurut Spencer and Spencer dalam Surya Dharma (2003: 41), karakteristik pribadi yang mencakup perangai, konsep dan pengetahuan memprediksi tindakan-tindakan perilaku keterampilan, yang pada gilirannya akan memprediksi prestasi kerja. Selanjutnya jika kita lihat arah pada gambar tersebut bahwa bagi organisasi yang tidak memilih, mengembangkan dan menciptakan motivasi kompetensi untuk karyawannya, jangan harap terjadi perbaikan dan produktivitas, profitabilitas dan kualitas terhadap suatu produk dan jasa.

Dari gambar hubungan kompetensi di atas terlihat bahwa pengetahuan merupakan input utama karakteristik personal (kompetensi) yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sesuai dengan pengertian pengetahuan itu sendiri

sebagaimana dikemukakan oleh Carrillo, P. Robinson, (2004: 46) bahwa:

1. *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya tacit knowledge bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasi-kan dan dikomunikasikan Berdasarkan pengertiannya, maka tacit knowledge dikategorikan sebagai personal knowledge atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

2. *Explicit knowledge*

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Penerapan explicit knowledge ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent.

Explicit knowledge adalah prosedur kerja (*job procedure*) dan teknologi. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal tertentu, dimana salah satu bentuk konkrit dari *explicit* knowledge adalah *Standard Operation Procedure. Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada yang terdapat pada knowledge management, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak

perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses k*nowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara ”*on line*”.

Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh Carrillo, P., Robinson, (2004: 47).

C. Jenis Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer dalam Surya Dharma (2003:47), kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu 1). Kompetensi dasar (*Threshold Competency*, dan 2). Kompetensi pembeda (*differentiating Competency*). *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Charles E. Jhonson dalam Wina Sanjaya (2005:34) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yakni : 1). Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan *pengembangan* kepribadian (personal competency), 2). Kompetensi professional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu, dan 3). Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Sedangkan pada Kunandar (2007:41), kompetensi dapat

dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Masih mengenai kategori atau klasifikasi kompetensi, Talim (2003:7) mengatakan kompetensi dapat meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapatlah kita padukan dengan ketrampilan dasar (soft skill), ketrampilan baku (hard skill), ketrampilan sosial (*social skill*), dan ketrampilan mental (mental skill). Ketrampilan baku (*hard skill* mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, ketrampilan dasar (*soft skill*) menunjukkan intuisi, kepekaan SDM; ketrampilan sosial (*social skill*) menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM, ketrampilan mental (mental skill) menunjukkan ketahanan mental SDM. Di dalam perkembangan manajemen SDM, saat ini sedang ramai dibicarakan mengenai bagaimana mengelola SDM

berbasis kompetensi.

Berdasarkan uraian tentang jenis kompetensi di atas, kompetensi diklasifikasikan kedalam 2 (dua) jenis, pertama kompetensi profesional, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan peran yang kita pilih. Kedua adalah kompetensi umum, yaitu kompetensi yang harus kita miliki sebagai seorang manusia. Misalnya kompetensi untuk menjadi suami atau istri yang baik.

Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) menurut Surya Dharma (2002: 38) telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi :

1. Pengakuan (*Recognition*). suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat berjalan dari pengalaman simulasi tersebut.
2. Pemahaman (*Understanding*). instruksi kasus termasuk modeling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.
3. Pengkajian (*Assessment*). umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya hubungan antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal.
4. Umpan balik (*Feedback*). suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan

pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.

5. Permohonan kerja (*Job Application*) agar dapat menggunakan kompetensi didalam kehidupan nyata.

Apa yang dapat dikatakan atau perkirakan mengenai kompetensi yang mungkin dibutuhkan untuk memenuhi tantangan baru dimasa depan dan bentuk-bentuk organisasi baru yang akan kita hadapi. Dari pemikiran Mitrani, Palziel dan Fitt dalam Dharma (2002:18) dapat diindentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan.

1. Tingkat Eksekutif. Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang:
   a. Pemikiran Strategis (*Strategic thinking*), adalah kompetensi untuk melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mendefinisikan respons strategis (*strategic response*) secara optimal.
   b. Kepemimpinan perubahan (*change leadership*).Aspek ini merupakan kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai.
   c. Manajemen hubungan (*Relationship management*) adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.
   d. Tingkat Manajer. Pada tingkat manajer paling tidak

diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti:

1) Keluwesan (flexibility) adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial.
2) Saling pengertian antar pribadi (*Interpersonal understanding*) adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.
3) *Empowering* (pemberdayaan) adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan karyawan serta mendelegasikan tanggungjawab, memberikan saran umpan balik, mengatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan reward bagi peningkatan kinerja.

e. Tingkat karyawan. Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi seperti:

1) Fleksibilitas/keluwesan adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.
2) Kompetensi menggunakan dan mencari berita.
3) Motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

D. Manfaat Kompetensi

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Menurut Prihadi (2004:

57) manfaat kompetensi adalah:

1. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.
2. Merekrut karyawan yang handal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi- kopentensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru
3. Dasar penilaian dan pengembangan karyawan. Indentifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah bagaimana mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

Dengan merujuk pada konsep-konsep dasar tentang kompetensi seperti yang telah diungkapkan Spencer and Spencer (2003:87) atau mengacu pada *The Competency Handbook*, volume 1 & 2 (Boston: Linkage, 2001:134), ada beberapa pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi:

1) Identifikasi pekerjaan atau posisi-posisi kunci yang akan dibuat kompetensi modelnya.
2) Lakukan analisis lebih jauh mengenai proses kerja penting

(misal cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab) pada posisi-posisi kunci tersebut.

3) Lakukan survei mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan (required competencies) dengan bercermin pada masukan
4) Dari semua masukan yang ada, buatlah daftar tentang jenis-jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu.
5) Uraian makna dari setiap jenis kompetensi yang telah dituliskan (hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi). Misalnya jika dilakukan kompetensi analisis data, sampai sejauh mana analisis data yang dimaksud.
6) Tentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat misalkan skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik) atau memakai skala B (Basic), I (Intermediate), A (*Advance*) atau E (*Expert*).
7) Buatlah penjelasan dari suatu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat. Misalnya: Kompetensi komunikasi tertulis. Untuk kompetensi dasarnya: maupun menulis memo dan surat; tingkat dasar (*intermediate*): mampu menulis laporan dengan analisis minimal, tingkat lanjutan (*advance*), menulis laporan disertai analisis mendalam dalam bentuk grafik dan gambar; tingkat ahli (*expert*): menuliskan laporan yang berisi pendapat, analisis dengan dukungan dan fakta dengan konsep dan variabel yang rumit.

Pentingnya kompetensi dalam mendorong suatu organisasi mencapai posisi kompetitif juga ditekankan oleh Glick (2004:62)

bahwa suatu organisasi perlu memperhatikan keberhasilannya di masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan kerjasama. Menurutnya kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan

Dalam penerapan kompetensi ini, tentunya tiap organisasi memiliki perspektif berbeda berdasarkan nilai strategisnya bagi organisasi bersangkutan. Olson dan Bolton (2002:49) mengilustrasikan cakupan konsep kompetensi dalam literatur organisasi bahwa kompetensi merujuk pada individu maupun organisasi. Karakteristik individu mencakup pengetahuan teknis dan keterampilan (*knowledge technical and skills*) kinerja, serta kompetensi penyumbang individu.

Menurut Mathis and Jackson (2002:99), kompetensi ketrampilan dan pengetahuan cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, kompetensi dalam penelitian ini dibatasi kedalam dua variabel yakni pengetahuan dan ketrampilan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Palan (2007) bahwa ada dua unsur kompetensi yang menonjol yakni pengetahuan dan keahlian atau ketrampilan. Kedua kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang besar untuk menguasainya sedangkan kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya

tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai.

Pengetahuan sebagai variabel pertama dari kompetensi pegawai dalam penelitian ini bukanlah merupakan pengetahuan umum semata melainkan pengetahuan tentang tugas yang sangat penting bagi setiap staf untuk melaksanakan tugasnya. Lebih lanjut Gibson (2003: 56) merupakan tingkat pemahaman lisan seseorang pegawai tentang apa yang dia ketahui dari pengalaman dan proses belajar. Pengetahuan yang baik tentang tugas di dalam diri seorang staf cenderung akan meningkatkan kualitas pekerjaannya. Apabila pegawai tersebut memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaannya, maka dia akan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik, dan demikian sebaliknya.

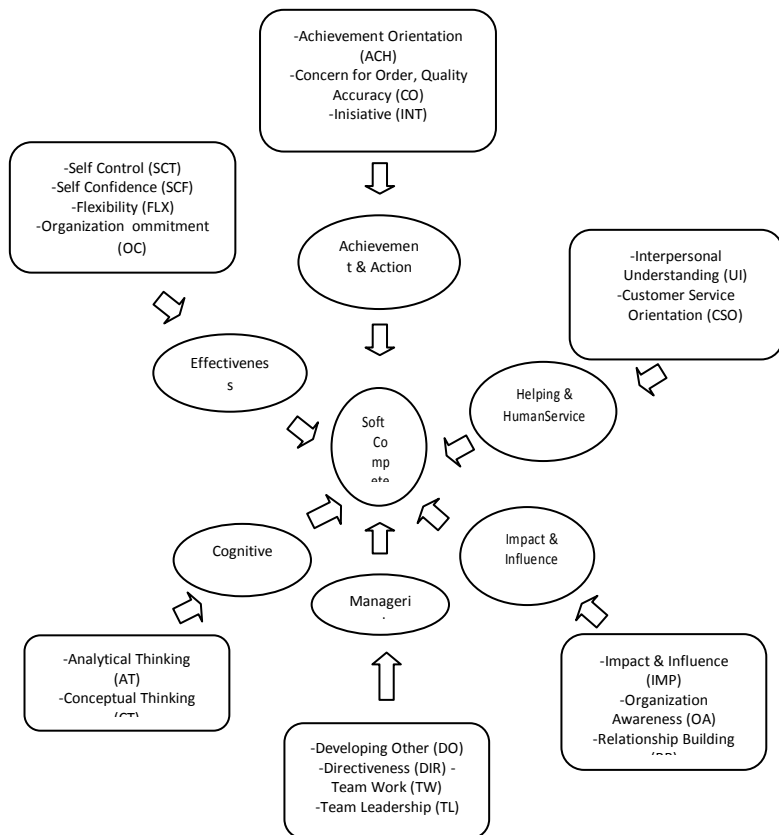
Ketrampilan sebagai variabel kedua dari kompetensi adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat (Gibson, 2003: 41). Staf yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat harus dapat berperilaku professional yang dapat ditunjukkan dengan memiliki dan menerapkan ilmu pengetahuan ilmiah dan teknologi staf, memiliki dan menerapkan keterampilan profesional dan kehidupan profesional (Mathis and Jackson, 2002: 88).

Notoadmojo (2003: 14) mengutarakan bahwa semakin tinggi keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja, semakin efisien badan, tenaga, dan pemikirannya dalam melaksanakan pekerjaan. Sirait (2006: 27) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa pendidikan dan latihan memberikan

pegawai keterampilan yang mereka butuhkan dan dengan adanya keterampilan dapat meningkatkan rasa percaya diri staf dalam melaksanakan pekerjaannya.

E. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja

Untuk menganalisis hubungan kompetensi dengan peningkatan kinerja, penulis menggunakan teori kompetensi (*competency theory*)Spencer (Spencer & Spencer dalam Palan 2007: 62)

Banyak pendekatan yang dilakukan dalam mengembangkan kerangka kerja kompetensi. Framework yang paling sering digunakan adalah kompetensi menurut Spencer. Kompetensi menurut Spencer &Spencer (1993: 82) adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten dan menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas). Kamus kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007: 83) dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 5. Peta Hubungan Kompetensi dan Kinerja Menurut Competency Theory of Spencer

Palan (2007: 21) mengatakan bahwa yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten.

Konsep hubungan kerja dengan sendirinya mengalami perubahan; dipekerjakan bukan lagi untuk seumur hidup, melainkan dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Apabila ada karyawan tidak lagi mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berkinerja, mereka akan menciptakan kesalahan fatal.

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja karyawan seperti profesional, manajerial atau senior manajer. Perusahaan akan mempromosikan karyawan yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk ke jenjang yang lebih tinggi. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja.

Kompetensi dapat juga digunakan sebagai kriteria untuk menentukan penempatan kerja karyawan. Karyawan yang ditempatkan pada tugas tertentu akan mengetahui kompetensi apa yang diperlukan, serta jalan yang harus ditempuh untuk mencapainya dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan tolok ukur penilaian kinerja. Sehingga sistem pengelolaan sumber daya manusia lebih terarah, karyawan dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian, tingkat kompetensi dan kinerjanya.

Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya dapat dijadikan dasar proses seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja karyawan dan pengembangan sumber daya

manusia. Mengacu pada pengertian kompetensi yang terdiri atas kemampuan teknis, ketrampilan dalam menganalisa dan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan bekerja mandiri dan kelompok sampai pada aspek kepemimpinan dan manajerial, maka melalui suatu kompetensi tertentu seorang karyawan akan bekerja semakin baik dan berkualitas.

Dengan mencermati berbagai uraian tentang konsep kompetensi di atas, terlihat adanya hubungan erat antara kompetensi dengan kinerja. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Prihadi (2004: 38) bahwa kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior.Ini berarti kompetensi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja. Bisa dikatakan bila pegawai memiliki kompetensi di bidangnya maka pegawai tersebut akan meningkatkan kinerja yang efektif. Demikian pula bila motivasi kerja karyawan tinggi maka akan meningkatkan kinerja.

Menurut Spencer dan Spencer (2003: 84), dikutip oleh Sutoto (2004: 16), kompetensi mencakup kesadaran berorganisasi (*organizational awareness*), pembinaan hubungan (*relationship building*) dan orientasi pencapaian (*achievement orientation*). Kesadaran berorganisasi (*Organizational awareness,* OA) merupakan kemampuan untuk memahami hubungan kekuasan atau posisi dalam organisasi, pembinaan hubungan (*Relationship building*, RB) merupakan besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab dan orientaqsi pencapaian (*Achievement orientation,* ACH) merupakan derajat

kepedulian seorang pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga terdorong berusaha untuk bekerja lebih baik atau di atas merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap standar.

Prayitno dan Suprato (2002: 31), mengatakan bahwa standar kompetensi adalah spesifikasi atau sesuatu yang dilakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasil baik

Betapa pentingnya kinerja bagi perusahaan sehingga pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan iklim organisasi merupakan salah satu upaya dapat meningkatkan kinerja, karena pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi kerja merupakan wujud perhatian dan pengakuan perusahaan atau pimpinan kepada karyawan yang menunjukkan kemampuan kerja, kerajinan, dan kepatuhan serta disiplin kerja.

Pengelolaan karyawan yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan atau peningkatan kompetensi dan iklim organisasi juga memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja dan berkembang lebih maju apabila kompetensi dan iklim organisasi diberikan secara tepat dan peningkatan kompetensi disesuaikan dengan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, produktifitas kerja menikat dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan maka hal ini akan mempertimbangkan adanya kecenderungan semangat kerja

yang tinggi dan juga meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Jadi jelaslah bahwa kompetensi, iklim organisasi dan kinerja saling berhubungan. Hal ini harus diperhatikan karena terdapat hubungan yang saling mempengaruhi antara ketiganya. Disatu pihak, kompetensi dan iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja. Sehingga pengembangan kompetensi dan motivasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Upaya peningkatan kinerja yang dilakukan oleh tiap organisasi memiliki perspektif yang berbeda. Upaya tersebut berupa perbaikan kualitas sumber daya yang ada di dalamnya misalnya menetapkan kompetensi setiap staf, menyeimbangkan jumlah kerja dengan beban kerja, pemenuhan sarana fisik, perbaikan sistem manajemen dan memberi perhatian kepada seluruh staf serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi organisasinya.

Bab IX
KOMPENSASI

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu S.P. Hasibuan, 2002:54). Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Misalnya gaji dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat penunai padi upahnya 10% dari hasil padi yang ditunai.

Kompensasi acapkali disebut sebagai penghargaan dan dapat di definisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang di berikan pada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang

mereka berikan kepada organisasi. Garry Dessler mendefinisikan kompensasi sebagai berikut : *Employee compensastionnis all forms of pay rewards going to employee and arising from their employment*. Maksudnya kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian imbalan atas hasil kerja yang dilakukan dengan melihat prestasi kerja itu sendiri. Prestasi kerja yang dilakukan dapat dinilai dan diukur berdasarkan suatu penilaian yang telah ditentukan organisasi secara objektif. Handoko (1998) menyatakan bahwa: "Kompensasi adalah pemberian kepada pegawai dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang.

Jenis kompensasi yang diberikan pada pegawai menurut Mondy dan Neo, dapat berbentuk kompensasi finansial dan non finansial (Mondy & Neo,1993) Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima pegawai dalam bentuk finansial, seperti gaji, upah, bonus dan tunjangan-tunjangan. Sedangkan kompensasi non-finansial adalah kompensasi yang diterima pegawai dalam bentuk non- financial, seperti promosi jabatan dan penghargan.

Dalam penelitian Andrew F. Sikula menyatakan bahwa di bagian kepegawaian, hadiah yang bersifat uang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk- bentuk kompensasi seperti upah, gaji digunakan untuk mengatur pemberian pegawai antara pegawai dengan organisasi. Remunerasi adalah suatu hadiah, pembayaran atau balas jasa untuk jasa yang diberikan (Martoyo, 2000: 125).

Bagi organisasi /perusahaan, kompensasi memiliki arti

penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari organisasi.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Luthans (1992: 147), mengatakan: *"Incentives, at the end of the motivation cycle is the incentives defined as anything that will alleviate a need and reduce a drive, thus attaining an incective will tend to restore physiological and psychological balaance and will reduce or cut off the drive. Eating food, drinking water, and obtainig friends willtend to resotore the balance and reduce the corresponding drivers, food, water, and friens are the incentives in these exemples"*. Maksudnya adalah kompensasi, pada akhir daur motivasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi gerakan, dengan demikian pencapaian kompensasi akan menuju kepada perbaikan keseimbangan fisiologis dan psikologis dan akan mengurangi atau menghilangkan gerakan. Memakan makanan, meminum air, dan memperoleh teman akan menuju kepada perbaikan keseimbangan dan mengurangi penyesuaian gerakan, makan, air, dan teman adalah kompensasi dari contoh-contoh diatas.

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial* reward) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh

organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

Beberapa terminologi dalam kompensasi :

1. **Upah/gaji**. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.
2. **Insentif**, (*incentive*) merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.
3. **Tunjangan** (*Benefit*). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
4. **Fasilitas** (*Facility*) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

B. Jenis-jenis Kompensasi

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial.

1. ***Kompensasi Finansial Secara Langsung***, berupa bayaran

pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham)

2. ***Kompensasi Finansial tidak Langsung*****,** berupa program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaran,ruang kantor dan tempat parkir.
3. ***Kompensasi Non Financial***, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompoten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

C. Tujuan dan Fungsi Kompensasi

Menurut Notoatmodjo (1998: 67), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi :

1. Menghargai prestasi karyawan
2. Menjamin keadilan gaji karyawan
3. Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan.

Secara umum pemberian manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan keberhasi-

lan strategi dan menjamin terciptanya keadilan baik keadilan internal maupun keadilan eksternal. Schuler dan Jackson (1999) menyatakan bahwa melalui kompensasi dapat digunakan untuk a) menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan organisasi. b) mempertahankan pegawai yang baik. c) meraih keunggulan kompetitif. d) memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. e) melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. f) memudahkan sasaran strategis. g) mengokohkan dan menentukan struktur.

Bagaimana kemudian kaitan manajemen yang efektif dengan pemberian kompensasi, Purnomo (2003: 33-34) menjelaskannya sebagai berikut :

1. Memperoleh SDM yang berkualitas, kompensasi yang menjanjikan akan menjadi daya tarik tersendiri bagi para pencari kerja. Tingkat pembayar harus *responsive* terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja, karena para manajer organisasi akan berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas sesuai yang diharapkan.

2. Mempertahankan pegawai yang ada, para pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

3. Menjamin keadilan, manajemen kompensasi selalu berusaha agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal menyatakan bahwa kompensasi dikaitkan dengan nilai relatif suatu pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama, sedangkan

keadilan eksternal berarti bahwa kompensasi terhadap pegawai merupakan sesuatu yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa yang akan datang, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku- perilaku lainnya.

5. Mengendalikan biaya, sistem kompensasi yang rasional akan membantu organisasi dalam memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, maka bisa jadi pekerja akan dibayar di bawah atau di atas nilai standar. Berdasarkan penjelasan diatas tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan organisasdan membuat pegawai yang baik untuk tetap bertahan di organisasi, serta mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan organisasi dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga organisasi lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha.

Sementara itu Hasibuan (1997: 137-138) mengemukakan bahwa tujuan dari kompensasi, antara lain:

1. Ikatan Kerjasama

   Agar terjalin ikatan kerjasama antara majikan dengan pegawai, dimana pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.
2. Kepuasan Kerja

   Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.
3. Pengadaan Efektif

   Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan pegawai yang berkualitas untuk organisasi itu akan lebih mudah.
4. Motivasi

   Jika balas jasa yang diberikan memotivasi bawahannya cukup besar, manajemen akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Pegawai

   Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
6. Disiplin.

   Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh

   Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada

pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka campur tangan pemerintah secara berlebihan dapat dihindarkan.

Tujuan pengembangan kompensasi bukanlah aturan yang harus dengan kaku diikuti dan dijalankan, akan tetapi lebih kepada pedoman dalam pemberian upah/gaji kepada para pegawainya. Semakin baik pengaturan gaji dan upah suatu organisasi maka akan semakin baik pula gaji/upah tersebut diterima oleh para pegawainya.Pengaturan kompensasi haruslah memenuhi beberapa tujuan. Kadang-kadang tujuan-tujuan ini akan bertentangan satu sama lainnya.

Kompensasi merupakan alat pengikat organisasi terhadap pegawainya, faktor penarik bagi calon pegawai dan faktor pendorong seseorang menjadi pegawai. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/ organisasi. Menurut Martoyo (1994), fungsi kompensasi adalah :

a. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

Kompensasi yang tinggi pada seorang pegawai mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari pegawai yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak pegawainya yang berprestasi tinggi. Banyaknya pegawai

yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.

b. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan pegawai akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

D. Kriteria Keberhasilan Sistem Kompensasi

Menurut Irianto (2001: 103) dalam mengukur keberhasilan implementasi sistem kompensasi, terdapat satu pertanyaan esensial yang harus dijawab, yaitu "*Apa yang seharusnya dapat dicapai organisasi dengan menerapkan sebuah sistem kompensasi tertentu?*". Pertanyaan tersebut mendasari organisasi dalam menilai keberhasilan suatu sistim dengan kreteria-kreteria sebagai berikut:

1. Mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi
2. Sesuai dengan dan mendukung strategi dan struktur organisasi.
3. Menarik dan dapat mempertahankan individu yang berkompeten sesuai dengan standar keahlian yang ditetapkan.
4. Menetapkan spektrum yang lebih luas atas perilaku tugas

(*task behavior*) yang diinginkan dari seluruh anggota organisasi.

5. Merefleksikan ekuitas (persamaan-keadilan) bagi seluruh anggota organisasi.
6. Sejalan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku dalam suatu wilayah yuridisdiksi tertentu dimana organisasi berada.
7. Dapat mencapai ke-enam kreteria tersebut dengan biaya yang proposional sesuai dengan kondisi keuangan internal.
8. Dapat mencapai ketujuh kreteria tersebut diatas dalam kondisi dengan penggunaan biaya yang paling efektif.

E. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja, akan tetapi diakui bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa usahanya dihargai dan organisasi menerapkan sistim kompensasi yang baik, maka umumnya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kompensasi dan motivasi kerja serta kinerja pegawai. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam

bekerja, biasanya akan memiliki kinerja yang tinggi pula.

Imbalan atau kompensasi akan memotivasi prestasi, mengurangi perputaran tenaga kerja, mengurangi kemangkiran dan menarik pencari kerja yang berkualitas ke dalam organisasi. Oleh karenanya imbalan dapat dipakai sebagai dorongan atau motivasi pada suatu tingkat perilaku dan prestasi, dan dorongan pemilihan organisasi sebagai tempat bekerja.

F. Kebijakan Dalam Pemberian Kompensasi

Untuk mengembangkan kebijakan pemberian kompensasi yang akan digunakan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi dalam memberikan pembayaran yang adail kepada karyawan sehingga tujuan organisasi terpenuhi sesuai yang deharapkan, maka harus ditentukan sistem pemberian kompensasi yang dibuat berdasarkan prinsip-prinsip penggajian.

Dessler (1998:85) dalam bukunya "Sumber Daya Manusia" mengatakan bahwa untuk menentukan skala gaji/upah ada beberapa faktor yang mempengaruhi, diantaranya :

1. Faktor Hukum

   Dalam faktor ini besaran gaji/upah yang harus dibayar diatur dalam undang-undang yang meliputi segi upah minimum, tariff lembur dan tunjangan.

2. Faktor Serikat Buruh

   Serikat dan undang-undang hubungan tenaga kerja mempengaruhi hubungan bagaimana perencanaan pembayaran yaitu adanya tawar menawar antara serikat buruh dengan yang mempekerjakan.

3. Faktor Kebijakan

Yaitu pemberian kompensasi mempengaruhi upah yang dibayar. Kebijakan ini mempengaruhi tingkat upah dan tunjangan misalnya perbedaan upah/gaji bagi pegawai yang masih dalam masa percobaan.

4. Faktor keadilan.

   Faktor keadilan menjadi faktor penting dalam menentukan tinggi rendahnya pembayaran upah/gaji dalam arti bahwa keadilan eksternal tarif upah/gaji harus sebanding dengan organisasi lain, sedangkan keadilan internal hendaknya setiap pegawai memperoleh pembayaran gaji/upah yang sama dalam organisasi. Proses menetapkan tarif upah dengan menjamin keadilan eksternal dan internal menempuh lima langkah :

   - Lakukanlah sebuah survey gaji tentang beberapa pembayaran dalam organisasi lain untuk pekerjaan sebanding.
   - Tentukanlah nilai dari masing-masing pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi jabatan.
   - Kelompokkan pekerjaan-pekerjaan serupa kedalam tingkat upah.
   - Tetapkan harga masing-masing tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva upah.
   - tentukan dengan tarif upah.

Filippo (1987:75-76) dalam bukunya Principle of Personal Management, mangemukakan prinsip-prinsip penggajian yang harus diperhatikan antara lain dalam menentukan formula penggajian harus memperhitungkan tingkat inflasi, tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan aktualisasi. Disamping itu sistem

penggajian harus dinaikkan dengan ranking pekerjaan yang sesuai dengan sifat pekerjaan, misalnya : sangat sulit, sulit, sedang, mudah dan mudah sekali yang didasari atas penilaian kinerja.

Amstrong dan Murlis (1984:18-20) dalam buku Pedoman Praktis Sistem Penggajian harus dilakukan beberapa langkah yakni :

1. Menganalisis keadaan sekarang yang meliputi analisis berbagai jabatan-jabatan, banyaknya staf dalam setiap jabatan, besarnya gaji tiap-tiap orang, kenaikan umum apa saja (biaya hidup), kenaikan atau prestasi apa yang diberikan dan apakah perusahaan mengalami kesulitan atas kenaikan gaji.
2. Merumuskan kebijakan penggajian yaitu kebijakan penggajian ditetapkan oleh level yang bertanggung jawab dalam penentuan kebijakan.
3. menilai pekerjaan yaitu dengan menggunakan teknik-teknik penilaian pekerjaan dari berbagai aspek.
4. Merencanakan struktur gaji yaitu struktur gaji harus menverminkan hubungan pekerjaan dengan cara yang logis dan penggunaan survey gaji dan informasi lain untuk mengembangkan struktur gaji.
5. mengembangkan prosedur sistem penggajian untuk menjamin kebikan dan anggaran dilaksanakan dalam anggaran, kenaikan gaji dihubungkan dengan prestasi, struktur gaji tetap adil kedalam dan bersaing keluar, tingkat upah yang betul untuk tiap pekerjaan dan gaji tiap orang tidak melebihi batas teratas golongan gaji ditiap pekerjaan.

6. Merencanakan seluruh aspek balas jasa yaitu meliputi pelaksanaan pengadministrasian gaji pokok dan unsure-unsur tunjangan, lembur, bonus dan pembagian laba.
7. Mengevaluasi seluruh langkah-langkah tersebut diatas.

KOMPENSASI	
Langsung	**Tidak Langsung**
▪ Gaji Pokok	▪ Tunjangan
✓ Upah	✓ Asuransi kesehatan
✓ Gaji	✓ Liburan pengganti
▪ Gaji Variabel	✓ Dana pensiun
✓ Bonus	✓ Kompensasi pekerja
✓ Insentif	
✓ Kepemilikan saham	

Selain beberapa hal diatas, penting untuk melihat apakah individu yang menerima kompensasi tersebut merasa puas dengan apa yang ditermanya, karena ketidakpuasan atas gaji yang mencukupi pada umumnya menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah atas pembayaran dari komponen pekerjaan tersebut. Hal ini dapat mengakibatkan seseorang bertindak diluar prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan dengan melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan pihak perusahaan.

Heneman dan Schwab (1998:338) menyatakan kepuasan gaji merupakan konstruk kepuasan yang terdiri atas empat sub dimensi :

1. Tingkat gaji (pay level).

2. Struktur/pengelolaan gaji (pay structure/administration).
3. Peningkatan gaji (pay raise).
4. Tunjangan (benefit).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan atas tingkat gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah secara langsung, sedangkan kepuasan atas peningkatan gaji berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam perubahan tingkat gaji. Kepuasan atas struktur dan pengadministrasian gaji didefinisikan sebagai persepsi kepuasan dengan hirarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji. Kepuasan atas tunjangan menekankan pada persepsi kepuasan tidak langsung yang diteima karyawan.

G. Karakteristik dan Mind Set Kompensasi

Simamora (1997: 544-545) mengemukakan bahwa kompensasi mempunyai lima karakteristik yang harus dimiliki apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik tersebut antara lain:

1. *Arti penting*

Sebuah imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas diantara orang-orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi. Dengan demikian tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin

mendekati kisaran pada pegawai dan menetapkan berbagai imbalan-imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi.

2. *Fleksibilitas*

Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota individu dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan-imbalan memerlukan berbagai tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu–individu.

3. *Frekuensi*

Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu imbalan-imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan-imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingya.

4. *Visibilitas*

Imbalan-imbalan haruslah betul-betul dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan pegawai merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan.

5. Biaya

Semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan berbiaya tinggi

tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah dan karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkan, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektifitas dan efisiensi.

H. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Seperti di jelaskan diatas salah satu tujuan pokok pegawai dalam bekerja adalah untuk memperoleh kompensasi yang seringkali berupa gaji yang diterima pegawai secara periodik. Kompensasi diadakan agar pegawai dapat memenuhi seluruh atau sebagian kebutuhan dan keinginannya. Organisasi memberikan kompensasi sebagai salah satu bentuk penghargaan atas jasa yang telah diberikan oleh pegawai melalui hasil kerja. Kompensasi tidak selalu berbentuk imbalan yang bersifat finansial/keuangan. Berikut ini adalah penjelasan tentang komponen-komponen yang terdapat pada struktur kompensasi.

Menurut Dessler (1992), membagi kompensasi pegawai dalam tiga komponen, yaitu:

1. Pembayaran secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, dan bonus.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti : asuransi dan liburan atas dana organisasi.
3. Ganjaran nonfinansial (*nonfinancial rewards*) seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi, yaitu ganjaran-ganjaran seperti : pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes, dan kantor yang lebih bergengsi

Sedangkan Gomez-Mejia, et al., (1995); Schuler dan Jackson (1999); serta Luthans (1998), kompensasi dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu: *Pertama,* kompensasi dasar

yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. *Kedua,* kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada pegawai yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham pegawai (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*.

Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah *benefit* atau seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah 1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat, 2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi, 3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi, 4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Secara umum dalam buku-buku manajemen sumber daya manusia yang ditulis oleh pakar manajemen sumber daya manusia membagi kompensasi dapat dibagi atas dua kelompok besar yaitu kelompok imbalan langsung (*Direct Compensation*) yang terdiri dari imbalan yang diterima secara langsung, rutin atau periodik oleh pekerja atau pegawai dan imbalan tidak langsung (*Indirect Compensation*) yang terdiri dari imbalan yang diterima secara tidak rutin atau periodik, yang diterima nanti atau bila terjadi sesuatu pada pegawai.

Menurut Bernadin dan Russell (1993: 420) *Direct compensation is the basic wage and the salary system, plus performance-based pay. Indirect compensation is the general category for emplyee benefits-mandated protection programs, health insurance, pay for time not worked, and various other employee benefits.* Kompensasi langsung adalah upah dasar dan sistem penggajian, ditambah pembayaran yang didasarkan pada kinerja. Kompensasi tidak langsung adalah kategori yang umum berupa benefit program perlindungan bagi pegawai, asuransi kesehatan, gaji yang dibayar pada waktu tidak bekerja, dan berbagai benefit lain bagi kesejahteraan pegawai. Sementara itu Simamora (2004: 436) memetakan bentuk kompensasi dalam dua kelompok besar yaitu :

1. Kompensasi Keuangan

a) Kompensasi Langsung

Simamora (2004: 441) mengatakan bahwa kompensasi dapat berupa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung dapat berupa upah, premi, dan insentif. Upah adalah suatu bentuk pemberian kompensasi yang bersifat ”finansial” dan merupakan yang utama dari bentuk kompensasi yang ada. Upah dibagi menjadi empat bagian yakni upah menurut prestasi kerja, upah menurut lama kerja, upah menurut senioritas dan upah menurut kebutuhan. Sementara insentif adalah suatu sarana motivasi yang diberikan kepada seseorang sebagai perangsang atau pendorong yang diberikan secara sengaja kepada pegawai agar mendapat semangat yang lebih besar untuk berprestasi.

1) *Pengertian Upah*

Menurut Soeprihanto (1998: 25) dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Upah merupakan wujud sarana pengganti jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai dimana seluruh penerimaan resmi yang mereka terima dari organisasi dapat berbentuk uang atau jasa sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja.

Menurut Flippo (2003: 308) upah adalah harga untuk jasa yang diberikan kepada orang lain, menurut dewan penelitian pengupahan nasional upah adalah suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan berfungsi sebagai kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut persetujuan, undang-undang serta peraturan yang dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja.

2) *Pengertian Insentif*

Menurut Moekiyat (2002: 77), insentif sering dipergunakan untuk menunjukkan pembayaran jasa yang baik pada pekerja kasar atau administratif yang memadukan pengawas upah yang dirumuskan termasuk gaji, tradisi makan minimum dan perumahan dalam arti input, insentif, merupakan balas jasa, yang dibayar atas kesatuan hasil. Menurut Nitisemito (2002, p.249), insentif adalah penghasilan tambahan yang diberikan pada pekerja atau pegawai yang dapat memberikan prestasi yang telah diberikan. Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif adalah :

a) Sistem pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, se-

hingga mudah dimengerti dan dihitung oleh pegawai yang bersangkutan sendiri.

b) Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga *output* dan efisensi kerjanya juga meningkat.

c) Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga pegawai yang berprestasi lebih cepat pula merasakan nikmatnya berprestasi.

d) Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya scermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umumnya pegawai, atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai pegawai.

e) Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau pegawai untuk bekerja giat..

b) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung yang dimaksudkan dalam penjelasan ini adalah cakupan tunjangan *(benefit)* yang luas. Tunjangan pegawai adalah (employee *benefit*) adalah pembayaran (*payment)* dan jasa *(service)* yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan organisasi membayar semua atau sebagian dari tunjangan.

Sedangkan efek utama dari tunjangan kompensasi adalah untuk menahan para pegawai di dalam organisasi atas basis jangka panjang. Sedikit atau tidak ada bukti bahwa diversitas yang sangat besar dari program gaji tambahan, yang sering diistilahkan dengan ”tunjangan pelengkap *(fringe benefits*)” befungsi untuk memotivasi pegawai ke arah produktivitas yang lebih

tinggi. Sedangkan program tunjangan pegawai dapat dibagi ke dalam tiga kategori yaitu :

1) Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income)* serta memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan pegawai dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami pegawai secara tidak terduga. Sedangkan program tunjangan yang termasuk dalam kelompok ini adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pensiun serta asuransi selama bekerja atau asuransi tenaga kerja
2) Program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi pegawai. Hal ini meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah sampai liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil bagi pegawai perempuan. Tunjangan ini berkaitan dengan kualitas kehidupan pegawai yang terpisah dari pekerjaan.
3) Tunjangan yang diberikan untuk menjamin kenyamanan pegawai selama bekerja di organisasi. Yang temasuk dalam tunjangan ini adalah tersedianya kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman bagi pegawai, dan adanya tempat parkir yang aman.

2. Kompensasi Non Keuangan

Definisi kompensasi nonfinansial menurut Simamora (2001: 541), kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis, dan atau fisik dimana orang itu bekerja. Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua , yaitu:

1. Pekerjaan adalah segala aktifitas yang dilakukan oleh

pegawai dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan padanya. Pegawai akan menerima kompensasi non keuangan berupa kepuasan kerja dengan melakukan pekerjaan yang dirasa tepat bagi pegawai, antara lain :

a. Tugas-tugas yang menarik
b. Tantangan bagi sebagian pegawai yang merasakan pekerjaan yang kurang menantang/ monoton akan dapat memacu ketidakpuasan pegawai atau bahkan membuat pegawai tersebut keluar dari organisasinya demi mencari pekerjaan yang dianggap lebih menantang.
c. Tanggung Jawab yaitu suatu bentuk kepercayaan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawainya untuk menyelesaikan pekerjaan.
d. Pengakuan yaitu suatu bentuk sikap yang diberikan organisasi kepada pegawai atas keberadaan dan kedudukannya ditengah-tengah organisasi sebagai salah satu anggota yang berkecimpung dalam organisasi.
e. Rasa Pencapaian yaitu perasaan pegawai atas pencapaian dalam keberhasilannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan padanya dengan baik.

2. Lingkungan pekerjaan adalah kondisi lingkungan dalam suatu organisasi dimana para pegawai melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Adapun lingkungan pekerjaan terdiri atas :

a. Kebijakan-kebijakan yang sehat maksudnya adalah kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh manajemen hendaknya harus adil tidak hanya mendukung organisasi

saja sehingga organisasi terkesan sewenang- wenang dalam menentukan kebijakan bagi pegawai, selain itu kebijakan-kebijakan tersebut haruslah mampu mendukung pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan serta juga berfungsi sebagai sarana untuk membela kepentingan pegawai dengan demikian kepuasan kerja akan diperoleh pegawai.

b. Supervisi yang kompeten maksudnya adalah pengawas yang bijaksana dan cakap serta mampu memberikan petunjuk-petunjuk, dukungan dan tanggung jawab yang nyata dalam proses penyelesaian pekerjaan yang rumit dan kompleks, selain itu pengawas juga memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk ikut berpartisipasi dan dalam segala hal yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaannya sehingga secara otomatis kemampuan pegawai juga ikut berkembang sehingga tercipta kepuasan kerja bagi pegawai.

c. Teman kerja yang menyenangkan akan meningkatkan semangat kerja pegawai karena dengan keeratan hubungan dengan teman kerja yang menyenangkan akan membantu proses penyelesaian pekerjaan sehingga pekerjaan akan selesai dengan mudah dan cepat, selain itu dengan keeratan hubungan dengan rekan kerja mampu mengurangi ketegangan, kecemasan dalam kelompok, sehingga pegawai akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pengaruh pekerjaan.

d. Lingkungan kerja yang nyaman maksudnya adalah tempat kerja seseorang pegawai yang terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan nonfisik yang dapat mempengaruhi

pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Menurut pendapat Handoko (1994: 192), bahwa kegiatan-kegiatan pengaturan lingkungan kerja juga mencakup pengendalian suara bising, pengaturan penerangan tempat kerja, pengaturan kelembaban dan suhu udara, pelayanan kebutuhan pegawai, pengaturan penggunaan warna, pemeliharaan kebersihan lingkungan, dan penyediaan berbagai fasilitas yang dibutuhkan pegawai, seperti kamar mandi, ruang ganti pakaian, dan sebagainya. Menurut Dessler (1997: 349), kompensasi non finansial atau ganjaran non finansial merupakan hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasi, yaitu ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes/ fleksibel, dan kantor yang lebih bergengsi.

I. Faktor-faktor Yang Menjadi Pertimbangan Kompensasi

Teori kompensasi belum pernah mampu menyediakan suatu jawaban yang memuaskan atas jasa yang dilakukan bagi individu bagi pekerjaan yang berharga. Sementara itu tidak ada pendekatan secara ilmiah yang tersedia, sejumlah faktor secara relevan dan yang khas digunakan untuk menentukan upah individu. Namun pada dasarnya sistem kompensasi suatu organisasi harus direncanakan dan di buat, hal ini diperlukan sebagai daya dukung para pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hal yang dapat dijadikan kebijakan dalam penetapan sistem kompensasi menurut Mondy, Noe dan Premeaux (8th ed: 315) ada empat faktor, yaitu: faktor organisasi *(The Organization),* faktor pegawai *(The Employee),* faktor pasaran tenaga kerja *(The*

Labor Market) dan jenis pekerjaan itu sendiri *(The Job).*

- Dari faktor organisasi *(the organization),* penetapan kompensasi harus di lihat dari sisi kebijakan manajemen, keadaan politik yang mempengaruhi organisasi dan kemampuan organisasi dalam melakukan pembayaran.
- Dari faktor pegawai *(the employee)*, penetapan kompensasi ini harus menyentuh hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai itu, pembayaran berdasarkan merit, variable gaji, pembayaran yang didasarkan pada keterampilan pegawai, pembayaran berdasarkan pada kompetensi, Senioritas pegawai, pengalaman kerja, hubungan keanggotaan dalam organisasi, potensinya, pengaruh politik dan yang terakhir adalah keberuntungan.
- Dari faktor pasaran tenaga kerja *(the labor market),* penetapan kompensasi juga harus melihat kompensasi yang berlaku secara umum di pasar tenaga keja, untuk itu organisasi dalam menetapkan system kompensasi ini haruslah melakukan survey pada organisasi lain, kelayakan, biaya hidup, organisasi buruh, tingkat social dan perundang-undangan ekonomi yang berlaku.
- Sedangkan dari faktor pekerjaan *(the job),* maka penetapan system kompensasi harus di dasari dengan, analisa jabatan *(job analysis),* uraian tugas pekerjaan *(job description),* evaluasi jabatan *(job evaluation)* dan terakhir penawaran secara kolektip *(collective bargaining).*

Mangkuprawira (2003) menyampaikan ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi, antara lain :

- Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan

dalam organisasi.

- Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja atau *performance*.
- Mempertimbangkan keuangan organisasi.
- Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja sejenis.
- Sistem penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama.
- Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai.

Pada umumnya pegawai akan menerima perbedaan kompensasi yang berdasarkan tanggungjawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, "*on-job*" atau kegiatan kegiatan manajerial. Sedangkan pembayaran yang berdasarkan ras, kelompok etnis, dan jenis kelamin, dilarang oleh hukum dan kebijaksanaan umum.

J. Hubungan Kompensasi dengan Peningkatan Kinerja

Berbicara tentang kebijakan pemberian kompensasi, umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada pegawai. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah cukup layak dan baik. Permasalahannya sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kacamata organisasi, belum tentu dirasakan cukup oleh pegawai yang bersangkutan. Menurut Nitisemito (1996) pengaruh kompensasi terhadap pegawai sangatlah besar. Semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas pegawai banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Pada umumnya, pemogokan kerja yang ser-

ing terjadi di negara kita ini, sebagian besar disebabkan karena masalah upah.

Pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja pegawai, disamping dapat pula membuat pegawai frustasi. Bagi pegawai yang memang memiliki keterampilan yang dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi pegawai yang tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keterampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan frustasi.

Dikaitkan dengan teori pengharapan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi pegawai, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang pegawai akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila pegawai merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari organisasi seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi dan penghargaan itu dapat memuaskan pegawai.

Jadi dalam teori pengharapan terdapat tiga hubungan, yaitu hubungan antara usaha dengan prestasi, hubungan prestasi dengan penghargaan organisasi dan hubungan antara penghargaan organisasi dengan tujuan pegawai. Apabila penghargaan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan usaha/kinerjanya, sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan

sesuai dengan harapan pegawai, maka pegawai yang bersangkutan akan merasa frustasi, sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Robbins (2001), kompensasi berdasarkan keterampilan adalah sesuai dengan teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth theory*) dari Alderfer, sebab sistem pembayaran ini dapat mendorong pegawai untuk belajar, meningkatkan keterampilannya dan memelihara keterampilannya. Hal ini dapat diartikan, bahwa bagi pegawai yang ingin memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan menjadi pendorong baginya untuk lebih meningkatkan keterampilan, agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi, sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi.

Dikaitkan dengan teori kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement theory*), pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai, sebab sistem pembayaran kompensasi ini dapat akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien, mau mempelajari keterampilan yang baru atau berusaha meningkatkan keterampilannya, sehingga siap menghadapi tantangan baru. Hal ini cukup jelas, sebab mempelajari keterampilan baru merupakan tantangan tersendiri bagi seseorang yang ingin maju. Apabila tantangan ini dapat dilampaui, maka akan timbul rasa bangga bagi yang bersangkutan, kebanggaan bukan hanya karena prestasi yang meningkat, namun karena penghargaan yang diterima juga meningkat dan memuaskan bagi dirinya.

Dalam kaitannya dengan teori penguatan (*reinforcement theory*), pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan akan mendorong pegawai untuk belajar secara kontinyu,

mengembangkan keterampilannya, dan dapat bekerja sama dengan anggota lain dalam organisasi. Semakin berkembang keterampilan yang dimiliki, maka akan semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya.

Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Apabila prestasi pegawai sebanding dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi, maka motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dapat dioptimalkan. Jadi dengan kata lain, bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan pegawai, maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Pada kenyataannya, sebagian besar organisasi masih kurang menghargai keterampilan dan kemampuan seseorang, sehingga sering dijumpai pemberian kompensasi didasarkan pada senioritas bukan pada kemampuan seorang pegawai untuk mengembangkan keterampilan yang dimilikinya. Kondisi ini dapat mengakibatkan pegawai menjadi apatis dan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebab peningkatan keterampilan tidak diimbangi dengan peningkatan kompensasi. Sebaliknya, kompensasi akan naik dengan sendirinya tanpa perlu meningkatkan keterampilan. Hanya waktu yang dapat meningkatkan besarnya kompensasi, sehingga apabila kompensasi ditingkatkan, pegawai hanya termotivasi untuk sementara waktu, setelah itu kinerjanya akan kembali seperti semula.

Hal ini merupakan salah satu sebab yang mengakibatkan

organisasi sulit untuk meningkatkan produktivitas maupun kualitas produknya, sehingga sulit untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang kompetitif. Agar pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebaiknya organisasi menggunakan keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi. Kepada pegawai juga perlu dijelaskan bahwa kompensasi yang diberikan, dihitung berdasarkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam mengembangkan keterampilannya untuk menunjang penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya. Sebagaimana dicontohkan di depan, apabila pegawai tata usaha mampu mengetik menggunakan mesin ketik manual maupun elektrik dengan hasil yang memuaskan, seharusnya dibayar lebih tinggi daripada yang hanya mampu menggunakan mesin ketik manual saja. Demikian pula bagi yang telah mampu mengoperasikan komputer dengan terampil, seharusnya dinilai lebih daripada yang lain.

Bab X
EVALUASI KINERJA

A. Pengertian Evaluasi Kerja

Yang dimaksud dengan evaluasi kinerja atau penilaian kinerja prestasi adalah suatu proses dimana organisasi menilai prestasi kerja para karyawanya. (Sitohang, 2007: 186) Menurut leon C. Mengginsoon dalam Mangkunegara adalah penilaian prestasi kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekejaanya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. (Mangkunegara, 2007: 10)

Menurut Hadari Nawawi, penilaian kinerja sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang

pekerja. Dari hasil observasi itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai kkeberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja. (Nawawi, 2000: 234)

Menurut Fisher, Schoenfeldt dan Shaw bahwa evaluasi kinerja merupakan suatu proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi dinilai dalam suatu periode tertentu. GT. Milkovich dan Bourdreau mengungkapkan bahwa evaluasi atau penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja pegawai, sedangkan kinerja pegawai diartikan sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi atau mencapai persyaratan kerja yang ditentukan. Meggison (Mangkunegara, 2005: 9) mendefinisikan evaluasi atau penilaian kinerja adlaah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya, Andew E. Sikula yang dikutip Mangkunegara (2000: 69) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang).

Definisi yang tidak jauh berbeda dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005: 105) yang menyatakan evaluasi kinerja adalah penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, evaluasi kinerja dapat dikatakan sebagai suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja

individu pegawai, unit kerja maupun organisasi secara keseluruhan.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Istilah sumber daya manusia (SDM) mencakup semua yang terdapat dalam diri manusia yang antara lain terdiri atas dimensi-dimensi berikut: (Wirawan, 2011: 1)

1. Fisik manusia. Keadaan fisik manusia meliputi tinggi-rendah atau berat ringannya manusia, sehat-sakit fisik manusia, cantik-tampan atau tidaknya, serta kuat-lemahnya fisik manusia. Kemampuan fisik digunakan untuk menggerakkan, mengerjakan, atau menyelesaikan sesuatu.
2. Psikis manusia. Keadaan kejiwaan manusia antara lain: sehat atau sakitnya jiwa manusia, motivasi, semangat dan etos kerja, kreativitas, inovasi, dan profesionalisme manusia.
3. Sifat dan karakteristik manusia. Karakteristik manusia terdiri ataskecerdasan (kecerdasan intelektual, emosional, spiritual dan sosial), energi atau daya untuk melakukan sesuatu, bakat, dan kemampuan untuk berkembang.
4. Pengetahuan dan keterampilam manusia. Pengetahuan

manusia meliputi: tinggi-rendahnya pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki manusia.

5. Pengalaman manusia. Pengalaman manusia meliputi: pengalaman yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan.

B. Aspek Penilaian Evaluasi Kinerja

Aspek-aspek yang dinilai dalam evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

1. *Kemampuan Teknis*, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman serta pelatihan yang diperoleh.

2. *Kemampuan Konseptual*, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas , fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

3. *Kemampuan Hubungan Interpersonal*, yaitu antara lain untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan atau rekan, melakukan negosiasi dan lain lain.

C. Tujuan Evaluasi Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu :

1. Manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja

karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan

2. Manajer memerlukan alat yang memungkinan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat hubungan anta manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Tujuan dari evaluasi kinerja menurut James E. Neal Jr (2003: 4-5) adalah:

1. Mengidentifikasi kemampuan dan kekuatan karyawan.
2. Mengindentifikasi potensi perkembangan karyawan.
3. Untuk memberikan informasi bagi perkembangan karyawan.
4. Untuk membuat organisasi lebih produktif.
5. Untuk memberikan data bagi kompensasi karyawan yang sesuai.
6. Untuk memproteksi organisasi dari tuntutan hukum perburuhan.

Dalam cakupan yang lebih umum, Payaman Simanjuntak (2005: 106) menyatakan bahwa tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan. Tujuan dari evaluasi kinerja menurut Mangkunegara (2005: 10) adalah untuk :

1. Meningkatkan saling pengertian di antara karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi

yang terdahulu

3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang ingin diubah.

Dalam cakupan yang lebih umum, Payaman Simanjuntak (2005: 106) menyatakan bahwa tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan. Bila terjadi kelambatan, harus segera dicari penyebabnya diupayakan mengatasinya dan dilakukan percepatan. Demikian pula bila terjadi penyimpangan harus segera dicari penyebabnya untuk diatasi dan diluruskan atau diperbaiki sehingga dapat menjadi sasaran dan tujuan sebagaimana direncanakan semula.

D. Kegunaan Evaluasi Kinerja

Kegunaan dari evaluasi kinerja SDM menurut Mangkunegara (2005:11) adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa

2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya
3. Sebagai dasar mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada di dalam organisasi
6. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan
7. Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
8. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas *(job description*)

Sedangkan Payaman Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa manfaat evaluasi kinerja (EK) adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan Kinerja. Terutama bila hasil EK menunjukkan kinerja seseorang rendah atau dibawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasannya akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun. Untuk itu, setiap pekerja perlu menyadari dan memiliki.
2. Kemampuan tertentu sebagai dasar untuk mengembangkan diri lebih lanjut.
3. Keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja.

4. Sikap tertarik pada pekerjaan dan etos kerja yang tinggi.
5. Keyakinan untuk berhasil.
6. Pengembangan SDM. EK sekaligus mengidenfikasi kekuatan dan kelemahan setiap individu, serta potensi yang dimilikinya. Dengan demikian manajemen dan individu dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajemen dan individu, baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi, maupun dalam rangka pengembangan karier mereka masing-masing.
7. Pemberian Kompensasi. Melalui EK individu,dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pekerja yang menampilkan EK yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain berupa: pemberian penghargaan dan atau uang ; pemberian bonus yang lebih besar daripada pekerja lain, dan atau percepatan kenaikan pangkat dan gaji.
8. Program Peningkatan Produktivitas. Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.
9. Program Kepegawaian. Hasil EK sangat bermanfaat untuk

menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier pegawai.

10. Perlakuan Diskriminasi. EK dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan kepegawaian akan didasarkan kepada kriteria obyektif, yaitu hasil evaluasi kinerja.

E. Metode Evaluasi Kinerja

Seperti yang dikemukakan oleh Mondy dan Noe, metode evaluasi kinerja terdiri dari : (Panggabean, 2004: 68)

1. Skala Peringkat (*rating scale*)
2. Insiden Kritis (*critical inscidents*)
3. Esai (*essay*)
4. Standar Kerja (*works Standard*)
5. Peringkat (*ranking*)
6. Distribusi yang Dipaksakan (*forced distribution*)
7. Pilihan yang Dipaksakan dan Laporan Kinerja Tertimbang (*forced-choiced and weighted checklist performance report*)
8. Skala Jangkar Perilaku (*behaviorally anchored scale*)
9. Pendekatan Manajemen melalui Sasaran (*management by objectives*).

Evaluasi kinerja organisasi pada umumnya dilakukan bersifat tahunan sehingga dapat memperoleh gambaran kinerja organisasi selama satu tahun. Penilaian kinerja organisasi sebenarnya dapat dilakukan setiap saat dipandang perlu, berdasarkan waktu secara periodik seperti bulanan, triwulan, atau tengah tahunan. Namun, penilaian tersebut dinamakan

evaluasi apabila dilakukan di akhir tahun sehingga dapat diperoleh gambaran menyeluruh kinerja organisasi.

Menurut Robbins merupakan beberapa metode yang dapat dipergunakan tentang mengevaluasi kinerja karyawan. Teknik yang dapat dipergunakan dalam evaluasi individu adalah sebagai berikut: (Wibowo, 2007: 364)

1. *Written Essays*

   Teknik ini memberikan evaluasi kerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim maupun organisasi.
2. *Critical Incidents*

   Teknik ini mengevaluasi perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perbedaan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dengan tidak efektif.
3. *Graphic Rating Scales*

   Teknik ini merupakan metode evaluasi di mana evaluator memperingkat faktor kinerja dalam skala inkermental.
4. *Behaviorally Anchored Rating Scales*

   Teknik ini merupakan pendekatan skala yang mengkombinasi elemen utama dari critikal incident dan graphic ranting scale. Penilai memeringkat pekerja berdasarkan butir-butir sepanjang kontinum, tetapi titiknya adalah contoh prilaku aktual pada pekerjaan tertentu daripada deskripsi umum atau sifat.
5. *Group Order Ranking*

   Teknik ini merupakan metode evaluasi yang menempatkan pekerja dari terbaik ke terburuk.
6. *Individual Ranking*

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang menyusun/rank-order pekerja dari terbaik ke terburuk.

7. *Paired Comparison*

   Teknik ini merupakan metode evaluasi yang membandingkan masing-masing pekerja dengan setiap pekerja lain dan menyusun peringkat berdasarkan pada jumlah nilai supervisor yang dicapai pekerja.

F. Jenis/Elemen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja Werther dan Davis (1996: 344) adalah:

1. *Performance Standard* (Tolak ukur kinerja)

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu :

a. Validity adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
b. Agreement berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang

akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip validity di atas.

c. Realism berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.

d. Objectivity berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

2. Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu :

a. Kegunaan fungsional (*functional utility*), bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.

b. Valid (*validity*), atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.

c. Bersifat empiris (*empirical base*), bukan berdasarkan perasaan semata.

d. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.

e. Sistematika kriteria (*systematic development*), Hal ini

tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.

f. Kelayakan hukum (*legal appropriateness*), yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah people-based criteria, product-based criteria, behaviour-based criteria.

a. *People-based criteria* dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk seleksi dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman,kemampuan intelektual, dan keterampilan.
b. *Product-based criteria* biasanya dianggap lebih baik daripada people-based criteria. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.
c. *Behaviour-based criteria*mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

3. Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus

mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja Werther dan Davis (1996: 346). Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Jenis-jenis penilaian adalah sebagai berikut :

a. Penilaian hanya oleh atasan:
    1) Cepat dan langsung
    2) Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
b. Penilaian oleh kelompok: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
    1) Obyektifitas lebih lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasannya sendiri.
    2) Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
c. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
d. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasil didasarkan pada pilihan mayoritas.
e. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama sepeti kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau independen.
f. Penilaian yang dilakukan oleh bawahan dan sejawat.

4. Analisa Data Pengukuran

Setelah menetapkan standar pengukuran, kemudian mulailah dikumpulkan data-data yang diperlukan. Data-data dapat dikumpulkan dengan melakukan wawancara, survei langsung, atau meneliti catatan pekerjaan dan lain sebagainya. Data-data tersebut dikumpulkan dan dianalisa apakah ada perbedaan antara standar kinerja dengan kinerja aktual.

5. Tantangan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai. Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996: 348) adalah:

a. *Hallo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukai akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian;
b. *Liniency* and *Severity Effect*, Liniency effect ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan

severity effect ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk;

c. *Central Tendency*, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah). Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadikan penilai cenderung memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata.

d. *Assimilation and Differential Effect*, Assimilation effect yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect* yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya;

e. *First Impression Error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;

f. *Recency Effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

6. Pelaku Evaluasi Kinerja

Yang melakukan evaluasi kinerja karyawan biasanya adalah atasan langsung. Evaluasi kinerja unit atau bagian organisasi adalah kepala unit itu sendiri. Alas an langsung pada umumnya mempunyai kesempatan dan akses yang luas untuk mengamati dan menilai prestasi kerja bawahannya. Namun, penilaian oleh atasan langsung sering dianggap kurang objektif.

Setiap pekerja atau karyawan pada dasarnya merupakan orang yang paling mengetahui apa yang di lakukannya sendiri. Oleh sebab itu, masing-masing individu dapat diminta mengevaluasi kinerjanya sendiri, baik secara tidak langsung melalui laporan, maupun secara langsung melalui permintaan dan petunjuk. Setiap individu melaporkan hasil yang dicapai dan mengemukakan alasan-alasan bila tidak mampu mencapai hasil yang ditargetkan. Untuk lebih menjamin objektifitas penilaian, perusahaan atau organisasi dapat pula membentuk tim evaluasi kinerja yang dianggap dapat objektif baik untuk mengevaluasi kinerja individu maupun mengevaluasi kinerja kelompok dan unit atau bagian organisasi.

7. Waktu Pelaksanaan

Evaluasi kinerja dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan atau menurut kondisi pekerjaan atau kondisi perusahaan. Pertama, bagi pekerjaan yang bersifat sementara atau harus diselesaikan dalam waktu yang relative pendek, evaluasi kinerja dilakukan menjelang atau segera setelah pekerjaan itu diselesaikan. Kedua, untuk pekerjaan dalam jangka lama, seperti unit-unit dalam perusahaan atau organisasi, evaluasi kinerja

dilakukan secara rutin periodik. Evaluasi tersebut dapat dilakukan setiap akhir minggu, setiap akhir kuartal, setiap akhir semester atau setiap akhir tahun.

Ketiga, evaluasi kinerja dapat dilakukan secara khusus pada saat tertentu bila dirasakan timbul masalah atau penyimpangan sehingga perlu melakukan tindakan korektif. Keempat, evaluasi kinerja diperlukan untuk atau dalam rangka program organisasi dan kepegawaian, seperti identifikasi kebutuhan latihan, perencanaan karir, pemberian penghargaan, rotasi dan promosi, penyusunan skala upah, analisi jabatan, dan lain-lain.

G. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe (2005), ada tujuh metode penilaian kinerja yaitu:

1. *Rating Scales*

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

2. *Critical Incidents*

Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau prilaku kerja

yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3. *Essay*

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

4. *Work standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. *Ranking*

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. *Forced distribution*

Penilai harus memasukkan individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan "dipaksa" untuk memutuskan siapa yang harus dimasukan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

H. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Pada dasarnya, belum ada kesepakatan diantara para ahli mengenai karakteristik pengukuran kinerja. Namun, sebagai pembanding, akan disajikan karakteristik menurut beberapa penulis.

Menurut Cascio (2003: 336-337), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna: a) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pelerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan b) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe et al (2003: 332-335), bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan

mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.

2. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.
5. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara

untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Dari pendapat Cascio dan Noe et al, ternyata suatu instrumen penilaian kinerja harus didisain sedemikian rupa. Instrumen penilaian kinerja, berdasarkan konsep Cascio dan Noe et al, terutama harus berkaitan dengan apa yang dikerjakan oleh pegawai. Mengingat jenis dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi tidak sama, maka nampaknya, tidak ada instrumen yang sama untuk menilai seluruh pegawai dengan berbagai pekerjaan yang berbeda.

I. Mengembangkan Sistem Evaluasi Kinerja

1. Membentuk Tim

Pengembangan sistem evaluasi kinerja perlu dilakukan dengan hati-hati karena akan menentukan kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Langkah pertama dalam mengembangkan evaluasi kinerja adalah menyusun tim pengembangan evaluasi. Tim ini beranggotakan sebagai berikut: (Wirawan, 2009: 49)

a. Profesional spesialis sumber daya manusia, yaitu pakar atau konsultan manajemen SDM.
b. Manajer sumber daya manusia. Keikutsertaan manajer SDM dalam tim merupakan keharusan karena dialah yang akan memimpin pelaksanaan evaluasi kinerja dalam organisasi.
c. Supervisor atau first line manager. Keikutsertaan supervisor dalam tim karena supervisor merupakan orang yang paling mengerti mengenai pekerjaan yang dilakukan para

karyawan yang dipimpinnya.

d. Wakil dari karyawa. Di samping supervisor, para karyawanlah yang akan mengetahui seluk-beluk pekerjaan yang mereka lakukan.

2. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses menghimpun dan mempelajari berbagai informasi, yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional dan tanggung jawabnya. (Nawawi, 2000: 104)

Ketika direkrut oleh organisasi, seorang karyawan mempunyai tugas tertentu. Ia harus melakukan pekerjaan tertentu, mempunyai tanggung jawab tertentu, dan melaksanakan aktivitas tertentu. Ia harus melaksanakan hal-hal itu dengan hasil berupa kinerja yang dapat diterima oleh organisasi. Untuk mengetahui semua hal tersebut, dilakukan job analysis atau analisis pekerjaan dari semua jenis pekerjaan yang diperlukan suatu organisasi. (Wirawan, 2009: 51)

3. Tujuan Penilaian/Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatkan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan agus sunyoto adalah: (Mangkunegara, 2000: 10-11)

a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi

yang terdahulu.

c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

4. Dimensi kinerja

Langkah selanjutnya dalam menyusun sistem evaluasi kinerja adalah menentukan dimensi kinerja karyawan. Secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu hasil kerja, prilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. (Wirawan, 2009: 54)

a. Hasil kerja. Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapt dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.
b. Prilaku kerja. Kertika berada di tempat kerjanya, seorang karyawan mempunyai dua prilaku, yaitu: prilaku pribadi dan prilaku kerja.
c. Prilaku kerja diperlukan karena merupakan persyaratan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan prilaku kerja tertentu, karyawan dapat melaksanakan pekerjaanya dengan baik dan menghasilkan kinerja yang diharapkan

oleh organisasi. prilaku kerja dapat digolongkan menjadi prilaku kerja general dan prilaku kerja khusus.

d. Sifat pribadi yang ada hubunganya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksankan pekerjaanya.

5. Pendekatan Sistem Evaluasi Kinerja

Dalam sejarah evaluasi kinerja, terdapat sejumlah pendekatan yang digunakan oleh sistem evaluasi kinerja berbagai organisasi. Secara umum, pendekatan-pendekatan yang berbeda tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat jenis, yaitu: a) pendekatan sifat pribadi, b) pendekatan hasil kerja, c) pendekatan prilaku kerja, dan d) pendekatan campuran.

a. Pendekatan sifat pribadi. Evaluasi kinerja klasik menggunakan pendekatan sifat pribadi atau trait approach. Mula-mula yang dinilai murni karakteristik melekat pada pribadi karyawan dan tidak ada atau sedikit hubungannya dengan pekerjaan karyawan. Perkembangan prinsip-prinsip manajemen ilmiah mengubah pola pikir pemilik perusahaan dan para manajer. Sifat pribadi yang dinilai hanya sifat pribadi yang ada hubunganya dengan pekerjaan.

b. Pendekatan hasil kinerja. Dalam pendekatan ini, setiap pegawai mempunyai tujuan dan objektif yang harus dicapainya. Kinerja pegawai dinilai bedasarkan seberapa besar ia dapat mencapai tujuan tersebut.

c. Pendekatan prilaku kerja. Sejumlah organisasi seperti tentara, polisi, jaksa dan hakim menggunakan pendekatan prilaku kerja. Dalam melaksanakna tugasnya, mereka harus mengunakan prilaku dan prosedur tertentu. Dalam

melaksanakan tugasnya seorang hakim, jaksa dan polisi harus berpegang teguh pada ode etik profesi yang mengatur prilaku mereka.

d. Pendekatan campuran. Pendekatan sistem kinerja evalusai campuran merupakan pendekatan yang paling banyak dipakai. Pendekatan ini menggabungkan ketiga dimensi kinerja dalam indikator kinerja karyawan.

Bab XI
SUMBER PENILAIAN KINERJA

A. Pengertian Penilaian Kinerja

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan prestasi individual para pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa prestasi kerja organisasi merupakan hasil dari kerjasama antara pegawai yang bersangkutan dengan organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, maka tujuan yang diinginkan, standar kerja yang dinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital. Selain itu sisi motivasi menjadi aspek yang terlibat dalam peningkatan prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat

Torington dan Hall (1995: 316) yang menyatakan bahwa prestasi kerja dilihat sebagai hasil interaksi antara kemampuan individual dan motivasi.

Mondy & Noe (1990: 382) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai. Sedangkan Irawan (1997: 188) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.

Sementara itu Levinson mengatakan bahwa penilaian unjuk kerja adalah uraian sistematik tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok. (Marwansyah dan Mukaram 1999: 103) Adapun sasaran proses penilaian dikemukakan oleh Alewine (1992: 244) sebagai berikut sasaran proses penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja. Sedangkan tujuan umum penilaian kinerja adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para pegawai yang pada akhirnya mencapai efektivitas organisasi.

Sementara itu, menurut Cummings dan Schwab (1973: 4), penilaian kinerja pegawai pada umumnya memiliki dua fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi *summative* atau *evaluative*. Fungsi ini biasanya

berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh, hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai yang dinilai, memberikan penghargaan atau hukuman, promosi, dan mutasi pegawai. Dalam fungsi ini manajer berperan sebagai hakim yang siap memberikan vonis.

2. Fungsi *formative.* Fungsi *formative* berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Salah satu maksudnya adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai. Manajer berperan sebagai konsultan yang siap untuk memberikan pengarahan dan pembinaan untuk kemajuan pegawai.
3. Sedangkan Stewart dan Stewart (1977: 5) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai dimaksudkan untuk:
4. Memberikan *feedback* bagi pegawai. Agar efektif, maka masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (menggambarkan contoh-contoh pekerjaan yang benar), objektif (memberikan masukan yang positif dan negatif), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan).
5. *Management by Objective.* Manajer menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Target dan tujuan tersebut harus disetujui oleh kedua belah pihak, dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan pada hal-hal yang sudah disetujui bersama.

6. *Salary review.* Hasil dari penilaian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji.
7. *Career counselling*. Dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karier pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai kedalam program diklat.
8. *Succession planning.* Penilaian pegawai dapat membantu manajer dalam membuat daftar pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan tertentu, sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.
9. Mempertahankan keadilan. Adalah suatu hal yang wajar jika seseorang lebih menyukai seseorang dibanding orang lain. Penilaian pegawai dapat mengurangi terjadinya hal tersebut misalnya dengan melibatkan atasan dari atasan langsung kita untuk ikut secara acak dalam proses penilaian.
10. Penggantian pemimpin. Sistem penilaian pegawai dapat mengurangi beban pekerjaan manajer baru yang tidak tahu menahu kondisi dan kompetensi pegawainya. Data yang ada dalam dokumen penilaian dapat digunakan sebagai informasi yang penting untuk mengetahui kompetensi dan mengenal bawahan lebih cepat dan mungkin akurat.

Dari uraian sebelumnya, terlihat bahwa penilian kinerja memberikan banyak tujuan. Tujuan penilian kinerja ini pada akhirnya akan memberikan manfaat, tidak hanya untuk pegawai yang bersangkutan, akan tetapi juga untuk organisasi. Perlu diingat bahwa penilaian kinerja tidak dimaksudkan untuk

memberikan hukuman jika pegawai tidak dapat memenuhi capaian kinerja yang ditentukan.

Oleh karena itu, salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja adalah adanya apresiasi yang proporsional dan program pengembangan SDM yang tepat. Apresiasi diberikan kepada prg yang mampi mencapai atau melebihi tingkat kinerja yang diharapkan. Sedangkan program pengembangan pegawai diberikan kepada pegawai yang memerlkukan *treatment* tertentu untuk meningkatkan kinerjanya.

B. Tujuan Penilaian Kinerja

Setiap kegiatan yang dilakukan tentu mempunyai tujuan yang hendak dicapai, demikian pula dengan penilaian kinerja memiliki berbagai tujuan diantaranya seperti yang diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut:

Veithzal Rivai (2004: 311), mengemukakan suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu :

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain dua alasan pokok diatas lebih lanjut Veithzal Rivai (2004: 311), mengemukakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi :
    a) Identifikasi kebutuhan pelatihan
    b) Umpan balik kinerja
    c) Menentukan transfer dan penugasan
    d) Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi :
    a) Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan.
    b) Pengakuan kinerja karyawan.
    c) Pemutusan hubungan kerja.
    d) Mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi :
    a) Perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan.
    b) Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan.
    c) Informasi untuk identifikasi tujuan
    d) Evaluasi terhadap sistem SDM
    e) Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi :
    a) Kriteria untuk validasi penelitian
    b) Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM
    c) Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Sedangkan Sedarmayanti (2007:264), mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan

2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memberikan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan serta menentukan alat dan cara yang memungkinkan dapat membantu karyawan dalam memperbaiki kinerja, meningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan kariernya sehingga karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja lebih giat.

Lebih lanjut Veithzal Rivai (2004: 313): mengemukakan tujuan penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu praktiknya masih banyak perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lampau, hal ini disebabkan kurangnya pengertian tentang manfaat penilaian kinerja sebagai sarana untuk mengetahui potensi karyawan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu ini adalah :
    a. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
    b. Mengambil keputusan tentang kenaikan gaji dan promosi.
    c. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan apabila dirancang secara tepat sistem penilaian ini dapat :
    a. Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya
    b. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan
    c. Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan
    d. Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta

menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri

e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja bisa dengan berorientasikan pada nilai, hukuman dan yang lebih fokus pada penempatan karyawan pada posisi tertentu, tetapi bisa juga pada pandangan kedepan tentang pengembangan karyawan dalam memegang jabatannya untuk peningkatan sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

C. Kegunaan Penilaian Kinerja

Selain tujuan yang ingin dicapai penilaian kinerja juga memiliki kegunaan. Seperti diungkapkan Veithzal Rivai (2004: 315) bahwa kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu :

1. Dokumentasi
2. Posisi tawar
3. Perbaikan kinerja
4. Penyesuaian kompensasi
5. Pelatihan dan pengembangan
6. Perencanaan dan pengembangan karier

7. Evaluasi proses staffing
8. Defisiensi proses penempatan karyawan
9. Ketidakakuratan informasi
10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan
11. Kesempatan kerja yang adil
12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal
13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja
14. Umpan balik ke SDM

D. Aspek-Aspek Yang Dinilai

Selanjutnya perlu dilakukan pengamatan terhadap elemen-elemen kinerja ini, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengamatan langsung dilakukan ketika penilai benar-benar melihat kinerja itu. Pengamatan tidak langsung terjadi ketika penilai dapat mengevaluasi dari berbagai catatan dan laporan.

Veithzal Rivai (2004: 324) mengemukakan aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja dapat dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta

tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan

3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja meliputi kemampuan menggunakan sumber daya yang ada dalam diri pegawai itu sendiri yang dikaitkan untuk kemajuan organisasi dan kemampuannya melakukan hubungan sosial dalam upaya memajukan organisasinya.

E. Beberapa Sumber Penilaian Kinerja

Pendekatan tradisionil terhadap penilaian kinerja (*performance appraisal*) didasarkan kepada asumsi bahwa penilaian dari atas ke bawah melibatkan hubungan empat mata. Atasan memanggil bawahan mereka keruanganya dan memberitahukan bagaimana kinerja mereka menurut atasan. Atasan yang lebih banyak berbicara, sedangkan bawahan hanya mendengarkan belajar dan mencernakannya.

Pendekatan semacam ini banyak ditentang oleh para pelopor manajemen kinerja seperti peter Drucker dan Douglas McGregor. Sekarang telah menjadi suatu prinsip yang diterima secara umum bahwa evaluasi kinerja harus dilaksakan sebagai sebuah dialog. Kedua belah pihak memberikan kontribusi dalam pembicaraan dan para individu diberi ruang lingkup yang luas untuk memberikan tanggapannya terhadap komentar-komentar manajemennya dan pada kenyataannya, turut memunculkan persoalan ke permukaan.

Mengikuti terobosan ini konsep penilaian diri sendiri, penilaian ke atas, penilaian oleh teman sejawat dan penilaian majemuk (*multi-assessmant*) telah dikembangkan sebagai tambahan ataupun alternatif bagi hubungun manajer atau bawahan yang konvensional. Tujuan dari pendekatan-pendekatan ini adalah untuk mencapai suatu pandangan yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dari sudut pandang yang berbeda dan seringkali atas sebuah dasar *multi-dimensional*. Ini mungkin tidak akan menghapuskan berbagai ketidakseeimbangan dan distorsi yang merasuki semua penilaian kinerja, siapa pun yang membuat penilaian tersebut, tetapi ia dapat membantu meringankan atas dasar bahwa persepsi orang mengenai apa yang nyata dan valid amat tergantung kepada sebuah konsensus mengenai hal yang dipercayai bersama. (Dharma, 2005: 199)

1. Penilaian Atas Diri Sendiri

Penilaian atas diri sendiri adalah proses di mana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur, sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer mereka dalam pertemuan-pertemuan evaluasi.

Struktur dari penilaian diri sendiri ini biasanya diberikan sebuah formulir penilaian diri sendiri yang diisi oleh individu sebelum pertemua evaluasi. Berikut ini adalah beberapa pertanyaan yang tipikal yang mungkin harus mereka jawab:

- Aspek mana dari pekerjaan anda yang telah anda kerjakan dengan baik?

- Apa saja yang menurut anda merupakan pencapaian utama anda pada periode evaluasi ini?
- Apakah anda mengalami kesulitan dalam mencapai sasaran anda ataupun memenuhi standar kinerja?
- Kalau ya, tolong sebutkan dan uraikan dan mengapa menurut anda kesulitan itu terjadi.
- Apa yang menurut anda dapat dilakukan untuk menghindari terjadinya kesulitan itu lagi di masa depan?
- Apakah ada aspek dari pekerjaan anda yang menurut anda kinerianya dapat ditingkatkan lagi oleh anda sendiri atau dengan bantuan dari manajer anda?
- Kalau ya, bagaimana peningkatan tersebut dapat dicapai?
- Apakah anda merasa bahwa anda memerlukan lebih banyak lagi bimbingan mengenai apa yang diharapkan untuk anda kerjakan dan capai?
- Apakah anda berpikir bahwa pelatihan lebih lanjut akan memberikan keuntungan kepada anda? Kalau ya, tolong sebutkan pelatihan seperti apa yang anda butuhkan.
- Apakah pekerjaan anda dirancang (yaitu iangkauan aktifitas yang diharapkan untuk anda kerjakan) menghalangi anda dalam melaksanakan pekerjaan anda? Kalau ya, perubahan apa yang menurut anda perlu dibuat?
- Apakah pekerjaan anda memanfaatkan secara penuh pengalaman serta kemampuan anda? Kalau tidah bagaimana keahlian anda dapat dipergunakan secara lebih baik?
- Sasaran kerja dan pengembangan pribadi apa saja yang ingin anda tentukan bagi diri anda sendiri pada periode evaluasi mendatang?

Jawaban bagi pertanyaan ini memberikan suatu agenda bagi pertemuan evaluasi di mana individu akan memimpin dan para manajer akan menanggapinya sebagaimana mestinya. peran dari manajer adalah untuk memberikan komentar kepada dan, kadang-kadang, menambahkan kepada penilaian diri sendirinyu individu. Mereka harus menghindari konfrontasi, yaitu perten-tangan total dengan opini individu. Harusnya mereka melakukan pendekatan eksploratif dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti:

- Mengapa anda merasa demikian?
- Menurut anda mengapa hal itu terjadi?
- Sudahkah anda pertimbangkan kejadian yang demikian?
- Informasi yang saya terima adalah bahwa anda tidak secara konsisten mencapai standar kinerja bagi pekerjaan ini sebagaimana yang telah kita sepakati tahunlalu. Bagaimana hal ini terjadi?
- Apakah menurut anda ada sebab lain terjadinya hal ini?
- Yakinkah anda bahwa anda tidak memberikan kontribusi atas terjadinya masalah ini?
- Apakah masih ada masalah atau persoalan lain yang belum anda sebutkan?
- Bagaimana kita bisa memastikan bahwa masalah ini tidak akan terjadi lagi di masa mendatang?

Suatu pendekatan konstruktif terhadap penilaian di mana manajer menyelenggarakan pertemuan itu dengan basis pemecahan masalah bersma, memfokuskan kepada identifikasi dan eksplorasi masalah kunci yang dihadapi karyawan dan mendorong karyawan unfuk memikirkan jalan keluar bagi

persoalan tersebut. Manajer akan memberikan umpan balik, tetapi inj merupakan lumpan balik yang konsrrukrif dalam arti ditujukkan untuk mendorong karyawan untuk mencari apa yang harus dilakukan, dengan bantuan dari manajer.

Penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan seseorang cukup mengherankan bersikap realistis dalam menilai kinerja mereka sendiri, sepanjang penilaian mereka itu tidak memengaruhi secara langsung keputusan tentang penentuan gaji/upah yang berdasarkan kinerja. Kenyataannya banyak orang yang terlalu rendah sendiri, menilai dirinya sehingga mempermudah manajer untuk mengambil suatu pendekatan yang positif.

Memasukkan penilaian diri sendiri sebagai bagian dari sebuah proses pengelola atau evaluasi kinerja paling mungkin untuk berhasil apabila :

- Semua pihak memahami sepenuhnya tujuan penilaian atas diri sendiri;
- Karyawan terlatih dalam pelaksanaan penilaian diri sendiri;
- Manajer dan karyawan memahami Peran masingmsing dalam sebuah pertemuan evaluasi dan bagaimanaharus dilaksanakan;
- Baik manajet mauPun karyawan telah menerima pelatihan dalam melaksanakan evaluasi, terutama dalam hal metode pemecahan masalah secara bersama;
- Penilaian atas diri sendiri ielas ditujukan untuk motivasi di masa datang dan pengembangan diri karyawan sehingga tidak sekedar digunakan sebagaibasis untuk menyingkirkan masalah yang telah lalu meskipun harus diakui bahwa analisis

terhadap masalah semacam itu akan memberikan panduan bagi perjalan ke masa depan;

- Penilaian atas diri sendiri tidak secara langsung dimasukkan ke dalam pertimbangan ketika membuat keputusan mengenai gajl, promosi ataupun tindakan disipliner. (Dharma, 2005: 200)

2. Penilaian Oleh Bawahan

Penilaian oleh bawahan menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang aspek tertentu dari kinerja manajemya. Tujuannya adalah untuk membuat manajer lebih menyadari tentang persoalan yang berkenaan dengan kinerja mereka dari sudut pandang bawahan mereka. (Dharma, 2005: 207)

Penilaian ke atas dapat dibuat baik melalui penilaian formil oleh bawahan ataupun sebagai bagian dari prosedur evaluasi yang normal. Penilaian ke atas formil dapat dilakukan dengan meminta para bawahan untuk memberikan penilaian kinerja kepada manajer mereka di bawah beberapa butir topik. Ini umumnya berhubungan dengan aspek pengelolaan orang dari peran mereka, seperti menetapkan sasaran, memberikan panduan yang jelas (kepemimpinan) dan dukungan memberdayakan, memotivasikan, pelatihan atau coaching, serta menilai kinerja serta kebutuhan pengembangan.

Penilaian tersebut biasanya dilaksanakan secara anonim olen para bawahan di mana lebih dari tiga atau empat dari mereka bertanggungjawab kepada manajer yang mereka nilai kinerjanya. Laporannya kemudian dirangkum oleh pihak ketiga

(seringkali konsultan dari luar, kadang-kadang dari departemen sumberdaya manusia) dan diumpan balikkan kepada manajer. Mereka dapat mengikuti oleh pelatihan atau konseling jika dirasakan perlu dilakukan.

W.H. Smith Retail dalam Amstrong (1994) melaksanakan suatu penilaian ke atas pada tahun 1991 dan memperoleh penilaian kinerja bagi 400 manajer dari sekitar 3.500 sampai 16.500 orang staf. Masing-masing mereka diminta untuk mengisi sebuah kuesioner untuk menentukan penilaian kinerja manaier mereka pada sejumlah kualitas dari satu sampai lima. Atribut di' mana manajer tersebut mendapatkan angka tertinggi adalah sebagai berikut: kesiapan untuk mengambil keputusan/mampu menjaga disiplin, dapat bersikap santun, memberikan nasihat pada saat diminta dan mendelegasikan tugas di saat diperlukan. Mereka mendapat nilai yang paling rendah dianggap sebagai seseorang yang dapat menjadi tempat meminta pertolongan apabila saya mempunyai masalah pribadi, siap untuk mengubah pendiriannya apabila saya punya sesuatu yang berguna untuk ditambahkan, dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Penentuan penilaian ini kemudian dianalisis seorang konsultan luar psikolog profesional, diumpan-balikkan kepada para manajer dan dipakai untuk mengindikasikan kebutuhan pelatihan yang lebih lanjut. Sebuah laporan.

Amstrong (1994), mengatakan bahwa perusahaan mengharapkan manajer menunjukkan kinerja yang lebih baik pada peran tradisional karena perusahaan telah melatih mereka untuk melakukannya pada masa yang lalu: Itulah hal di mana kita berkonsentrasi, dan mereka adalah ukuran tradisional bagi

seorang manajer yang baik, tetapi sekarang kami mengatakan bahwa pekerjaan seorang manajer lebih luas dari masa lalu dan kami meminta lebih banyak lagi dari mereka. Dalam konteks ini ada empat butir penting yang harus diamati:

- Langkah-langkah telah diambil untuk membuat sedapat mungkin tidak terlihat mengancam (mendorong para manajer untuk membagikan sendiri kuesioner tersebut kepada para stafnya dst.);
- Output-nya tidak dihubungkan dengan penentuan gaji/upah;
- Suatu kegiatan terpisah dari proses penilaian yang normal.

BP Exploration sebagaimana yang dilaporkan dalam Amstrong (199) juga telah melaksanakan penilaian ke atas, lagi-lagi dengan bantuan seorang konsultan dari luar. Staf diberi kuesioner yang memberikan daftar dari 23 macam praktik manajemen yang berbeda yang diminta untuk mereka tentukan peringkatnya dalam skala safu sampai lima. Contoh dari praktik ini adalah: secara akurat mewakili pandangan, opini dan perasaan staf sepanjang ini, mau berbagi kekuasaan demi kepentingan pencapaian sasaran bersama, dan'menjaga standar yang tinggi bagi pekerjaan unitnya. Staf kemudian diminta untuk memberikan penilaian, pada skala yang sama, seberapa baik para manajer dan penyelia telah menerapkannya. Proses penentuan penilaian yang sama kemudian diterapkan pada daftar keseluruhan dari 'perilaku esensialnya *Bp Explorstion*.

Jawaban individu dianggap rahasia dan hasilnya temudian dikumpulkan oleh konsultan dari luar, yang kemudian memeriksa temuan tersebut bersama dengan masing-masing manajer. Pertemuan kemudian disiapkan di antara para manajer

dan staf unfuk membantu para manajer membuat suafu rencana tindakan bagi peningkatan. Tindakan tersebut kemudian dibicarakan dengan boss-nya manajer dan dimasukkan ke dalam sasaran bagi tahun mendatang.

Rasionalisasi penilaianke atas yang formalbahwa dari sudut pandang mereka, bawahan seharusnya dapat memberikan komentar yang sama akurat dan sama transparannya mengenai kinerja manajer dalam peran pengelolaan SDM dengan yang diberikan oleh boss-nya manajer, kalau bukannya lebih baik.

Masalahnya adalah bahwa manajer mungkin akan merasa terancam oleh penilaian ke atas ini, yang mereka rasakan sebagai merusak otoritas dan memungkinkan staf untuk mengekspresikan ketidak-senangan atas opini yang telah dipertimbangkan. Orang juga tidak menyukai keanoniman penilaian ke atas ini, meskipun mereka menyadari bahwa hal tersebut mungkin tak dapat dihindari. Penilaian ke atas ini hanya dipraktikkan pada sedikit sekali pemsahaan di Inggris tetapi lebih sering terjadi di Amerika Serikat.

Pelaksanaan penilaian ke atas ini harus direncanakan secara lebih hati-hati irntuk mengurangi sifat mengancamnya manajer dan untuk memastikan bahwa staf melaksanakan penilaian mereka secara bertanggungjawab.

Para karyawan dapat diberi kesempatan unhrk memberikan komentar terhadap bimbingan dan dukungan yang mereka terima dari manajer sebagai bagian dari prosedur evaluasi yang normal. Kuesioner yang harus mereka isi ketika mempersiapkan diri bagi evaruasi dapat mencakup butir-butir seperti diuraikan sebelumnya. Manajer memahami bahwa sebagai bagian dari

prosedur evaluasi para stafnya berhak memberikan komentar dan akan dijabarkan dalam program pelatihan yang diberikan kepada manajer dan karyawan.

Dapat dikatakan bahwa ini adalah suatu bentuk yang lebih halus dan kurang menuntut penilaian ke atas. Tetapi masih bergantung kepada atmosfir kepercayaan dan saling menghargai di antara manajer dan staf mereka. Beberapa, barangkali banyak, di antara para staf yang merasa terintimidasi oleh prospek untuk mengkritik para manajer mereka. Mereka akan mengkhawatirkan terjadinya suatu pertemuan yang amat tidak nyaman dan berakibat di masa depan.

Para manajer mungkin masih kurang senang dengan prosedur yang mendorong diberikannya komintar yang menempatkan mereka pada posisi yang menyakitkan dan merusak otoritas mereka. Oleh karenanya pertanyaan ini mungkin akan diacuhkan atau diabaikan saja. Tetapi banyak organisasi yang menjadikan hal itu bagian dari prosedur evaluasi mereka karena percaya bahwa akan memberikan basis bagi pengembangan hubungan yang Iebih baik di antara manajer dan staf serta memberikan para manajer suafu wawasan mengenai keahlian mengelola SM. Organisasi percaya bahwa apabila kesempatan tidak diambil oleh semua orang, masih ada orang yang akan memperoleh keuntungan dan lebih banyak yang terdorong untuk mencobanya jika mereka melihat hal itu berjalan baik. Hal tersebut memberikan cara untuk membantu organisasi mengubah budayanya dari yang berorientasi perintah kepada kolaborasi dan konsensus.

3. Penilaian Oleh Rekan Sejawat

Penilaian oleh rekan sejawat (*peer assessment*) adalah evaluasi yang dibuat sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama. Praktik yang biasa terjadi adalah meminta individu untuk memberikan penilaian kepada kolega atau jaringan kerja yani lainnya. Ini lebih cenderung bersifat keperilakuan, seperti pada contoh berikut: (Dharma, 2005: 212)

a. Seorang anggota tim atau colega yang amat efektif. Selalu mengambil bagian sepenuhnya dalam pencapaian hasil atas nama tim dan tidak pemah berusaha mendominasi ialannya pekerjaan untuk kepentingan mereka sendiri.
b. Secara umugn kooperatif dan membantu. Mengambil bagian secara efektif dalam kegiatan tim tanpa berusaha mendominasinya.
c. Tidak selalu bersikap kooperatif dan membantu kadang-kadang mengikuti kemauannya sendiri tanparnemberikan cukup perhatian kepada kepentingan kolega-koleganya.
d. Umumnya tidak kooperatif dan tidak membantu. Selalu mengikuti kemauannya sendiri tanpa banyak mempertimbangkan kepentingan tim.

Kesioner ini biasanya dikeluarkan oleh departemen sumberdaya manusia dan diisi secara anonim oleh para anggota tim. Mereka mengembalikannya kepada departepartemen sumberdaya manusia yang kemudian merangkum hasilnya dan mengumpan-balikkannya kepada para individu dan manajer mereka.

Kelebihan dari penilaian oleh rekan sejawat ini adalah

bahwa mereka memperkenalkan suatu perspektif yang berbeda daripada yang dimiliki oleh para manajer lini, dan memungkinkan untuk mendapatkan beberapa penilaian yang independen karena mereka berasal dari kolega, mungkinakan lebih dihargai daripadayang diberikan oleh seorang atasan.

Motorola UK menggunakan penilaian oleh rekan sejawat ini dan mengklaim bahwa mereka:

- Lebih stabil ketimbang penentuan penilaian yang diberikan oleh penyelia;
- Lebih berfokus kepada hasil ketimbang kepada proses;
- Lebih dapat diandalkan dan berpotensi untuk lebih akurat daripada penentuan penilaian yang diberikan oleh penyelia;
- Merupakan alat yang baik untuk memperkirakan kinerja di masa depan.

Keberatan yang biasa diajukan mengenai evaluasi oleh rekan sejawat ini adalah bahwa:

- Mereka mudah mengalami distorsi dan purbasangka tergantung kepada popularitas atau kekuatan kepribadian dari para anggota tim secara individu;
- Mereka makan waktu dan menuntut upaya administrasi yang cukup keras dari departemen sumber daya manusia.
- Para individu mungkin akan sulit mengerti dan menggunakan skala penentuan nilai itu dengan objektif;
- Para manajer mungkin merasa terancam dengan menyerahkan salah satu dari mekanisme Pengendalian mereka (penilaian) kepada bawahan mereka;
- Mereka dapat mengakibatkan friksi dan mengganggu keharmonisan tim.

Evaluasi oleh rekan sejawat ini lebih mungkin berialan baik pada suatu organisasi yang memiliki struktur yang non-hierarkis dan berbasiskan tim dan suatu budaya organisasi yang partisipatif di mana keria sama tim yang efektif diterima sebagai salah satu nilai dasarnya. Mereka telah digunakan dengan berhasil pada organisasi-organisasi seperti Motorola, di mana pendekatan tim berketerlibatan tinggi telah dikenal lama dengan anggota tim yang indenpenden dan berkeahlian memikul tanggungjawab bersama untuk menentukan target, memecahkan masalah dan memantau kinerja.

Organisasi yang hierarkis dan non-partisipatif tradisional lebih mungkin untuk menerima keberatan terhadap penilaian oleh rekan sejawat yang diuraikan di atas, tetapi situasinya mungkin berubah sementara struktur menjadi semakin rata dan kerja sama tim menjadi semakin penting.

4. Penilaian Oleh Multi Assesment

Keuntungan dari mendapatkan sudut pandang yang berbeda dalam evaluasi kinerja, terutama dari para manajer, telah menimbulkan perhatian yang lebih besar kepada penilaian dengan berbagai sumber penilai yang dapat menambahkan nilai kepada evaluasi manajer/ bawahan yang tradisionional. Ini dapat mencakup penggunaan ke atas dan oleh rekan sejawat di samping penilaian oleh para manajer. Secara teoretis, bunyak yang dapat dikatakan tentang pendekatan ini tetapi dalam praktiknya sistem ini akan berada dalam kesulitan. terlalu berlebihan selain rentan kepada semua kekurangan yang dianggap orang merupakan kelemahan-kelemahan dari baik

proses-proses penilaian ke atas ataupun penilaian oleh rekan sejawat. Konsekuensinya, hanya sedikit bukti ketertarikan kepada penilaian dengan multirater ini. (Dharma, 2005: 214)

5. Umpan Balik dan Konseling Dalam penilaian Kinerja

Buku ini menekankan bahwa proses manajemen kinerja jauh lebih penting daripada kanilungan sebuah sistem manajemen kinerja: prosedur, dokumen serta formulir yang sering kali diperlakukan sebagai inti dari manaiemen kinerja. Proses manajemen kinerja berkenaan dengan menentukan dan menyepakati sasarary mempersiapkan rencana kinerja, memantau dan mengevaluasi kinerjaa serta memberikan imbalan atas kinerja, seperti yang dibahas pada bagian lain dari buku ini. (Dharma, 2005: 215)

Pelaksanaan yang berhasil dari proses ini meminta Fnggunaan keahlian khusus oleh para manajer, beberapa di antaranya, seperti menenfukan sasarary telah dibahas pada bab-bab sebelumnya. Tetapi keahlian dalam memberikan umPan balik, konseling dan coaching yang semuanya memainkan Peranan penting dalam mengevaluasi dan mengembangkan kineria belum dibahas secara spesifik. bab ini bertujuan untuk memberikan perhatian yang sudah seharusnya mereka dapatkan.

Dalam perekayasaan sistem umpan balik menyampaikan informasi mengenai kineria dari satu bagan sistem lepada bagian yang lebih awal dalam sistem tersebut guna menghasilkan tindakan korektif ataupun mernulai sistembaru.

Setidaknya pada aspek ini manajemen kinerja

memilikibeberapa karakteristik sebuah sistem' dalam arti ia memberikan kemungkinan informasi dipresentasikan (diumpan-balikkan) kepada kineria seseorang; dan dapat membantu memahami seberapa baik mereka telah bekeria dan seberapa efektif perilaku selama ini. Tujuannya adalah supaya umpan balik dapat menimbulkan pemahaman, sehingga tindakan yang tepat dapat diambil. Ini bisa berupa tindakan korektif bilamana umpan balik mengungkapkan bahwa ada sesuatuyang salah atau secara lebih positifnya tindakan yang diambil agar kesempatan yang diungkapkan oleh umpan balik tersebut dapat dipergunakan sebaik mungkin.

Bab XII
PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. (Notoadmodjo, 2003: 43)

Armstrong (1997: 507) menyatakan pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.

McLagan dan Suhadolnik mengatakan pengembangan sumber daya manusia adalah pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi. (Wilson, 1999: 10)

Mondy and Noe (1990: 270) mengatakan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

Harris and DeSimone (1999:2) mengatakan: Pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Stewart dan McGoldrick (1996:1) mengatakan: Pengembangan sumber daya manusia meliputi berbagai kegiatan dan proses yang diarahkan pada terjadinya dampak pembelajaran, baik bagi organisasi maupun bagi individu.

Dari beberapa pengertian di atas, bahwa Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang terencana dan terintegrasi antara satu dengan yang lain, yang diadakan oleh suatu organisasi dalam hal pelatihan dan pengembangan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

B. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan smber daya manusia mempunyai dua dimensi yaitu dimensi individual dan dimensi institusional atau organisasional. Tujuan yang berdimensi individual mengacu kepada sesuatu yang dicapai oleh seorang pegawai. Tujuan berdimensi institusional mengacu kepada apa yang dapat dicapai oleh institusi atau organisasi sebagai hasil dari program-program pengembangan sumber daya manusia.

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan (Armstrong, 1997: 507).

Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia ini, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

Beberapa tujuan pengembangan sumber daya manusia dalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja.
2. Mencapai efisiensi.
3. Meminimalisir kerusakan.
4. Mengurangi kecelakaan.

5. Meningkatkan pelayanan.
6. Memelihara moral pegawai.
7. Meningkatan peluang karier.
8. Meningkatkan kemampuan konseptual.
9. Meningkatkan kepemimpinan.
10. Peningkatan balas jasa.
11. Peningkatan pelayanan kepada konsumen.

Dengan meningkatnya kemampuan pegawai, baik konseptual, maupun teknikal, maka upaya pemberian pelayanan kepada konsumen pun akan berjalan lebih baik pula.

C. Pengertian Pengembangan Karier

Berikut ini beberapa pendapat dari para ahli di bidang manajemen SDM:

1. Stone (dalam Saydam, 2000: 553)

   Pengembangan karier karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama ia bekerja.
2. Handoko (2001: 130)

   Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier.
3. Nawawi (1998: 289) dan Samsudin (2006: 140)
   a. Pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan)

posisi/jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.

b. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang.
c. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan kepada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

4. Veithzal Rivai (2005: 290)

   Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.
5. Samsudin (2006: 141)

   Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukanadanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.
6. Siagian (2008: 216)

   Pengembangan karier berarti seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama sampai pensiun.
7. Leibovitz (dalam Syuhadhak, 2007:173)

   Career development is not a one-shot training program or career-planning workshop. Rather, it is an ongoing organized and formalized effort that recognizes people as a vital organizational resource.

D. Tujuan Pengembangan Karier

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan pengembangan karier pegawai tersebut, berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang manajemen. Rivai (2005: 290) mengemukakan bahwa tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan system pengembangan karier yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi. Komitmem dalam program pengembangan karier dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi.

Atas uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karier. Bila mereka (pegawai) memperlihatkan tampilan-tampilan dan sikap tidak proaktif dalam pengembangan karier, mustahil mereka akan mendapat kesempatan untuk pengembangan karier tersebut. Kecuali ada mukjizat tertentu yang berupa nasib baik baginya. Pertama-tama mereka harus mempunyai kepedulian tinggi tentang berbagai perkembangan organisasi tempat mereka bekerja dan mereka harus banyak mencari informasi tentang apa yang didinginkan organisasi darinya. Seorang pegawai yang ingin mendapat pengembangan karier harus mencari informasi tentang:

1. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya;
2. System promosi apa yang berlaku dalam organisasinya
3. Bila syarat harus mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh organisasi, atau yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan itu
4. Apakah factor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karier,
5. Mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas.

Terkait dengan pengembangan karier pegawai tersebut, terdapat asas the win-win situation yang akan menciptakan kondisi yang seimbang antara pegawai dan organisasi dalam menghadapi masa depan yang penuh dengan perubahan dan tantangan.terdapat keyakinan bahwa kondisi seperti ini akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam proses karier, khususnya untuk kepuasan dan peningkatan pegawai. *Performance management, continous improvement and career* semuanya membantu menciptakan partisipasi di tempat kerja, yaitu pegawai mempunyai kesempatan berkontribusi untuk tercapainya tujuan organisasi. Proses karier merupakan suatu kerangka yang dibangun dalam upaya membantu pegawai, seperti: menggambarkan keahlian secara jelas, nilai, tujuan karier serta kebutuhan untuk pengembangan; merencanakan untuk mencapai tujuan karier; dan secara kontinu mengevaluasi, merevisi, dan meningkatkan rancangan karier. Dengan demikian, membuka hubungan komunikasi antara pegawai dengan manajemen organisasi

merupakan tujuan utama proses karier.

Untuk mencapai proses karier yang baik, perlu diperhatikan prinsip-prinsip antara lain:

1. Pegawai bertanggung jawab atas kariernya sendiri
2. Keahlian pegawai didasarkan pada usaha perjuangannya sendiri
3. Perencanaan karier dibuat secara sadar dan sukarela
4. Menggunakan continuousimprovement untuk menumbuhkan pribadinya
5. Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri pegawai sendiri. (Pfeffer, 2007: 276)

Selanjutnya Handoko (2001: 134) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan karier pegawai adalah a) Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka *qualified*; b) Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih; c) Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karier yang harus diambil.

Atas dasar uraian tersebut diatas, berikut dapat dikemukakan bahwa yang paling mengetahui tentang kelebihan maupun kelemahan seorang pegawai adalah atasan langsung mereka. Hal ini dapat dipahami, karena atasan tersebut selalu membimbing dan mengarahkan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Dalam pelaksanaan pekerjaan mereka, para atasan langsung ini diharapkan selalu memberikan umpan balik kepada bawahannya, tentang kelemahan serta kelebihan bawahannya. Dengan adanya umpan balik ini, pegawai akan dapat mengubah dan meningkatkan prestasinya,

yang pada waktu itu diusulkan mendapat kesempatan promosi untuk masa mendatang. Dalam pengembangan karier pegawai tersebut, bahwa seorang pegawai yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu dalam mewujudkan rencana tersebut. Keberhasilan karier tidak lagi diartikan sebagai adanya penghargaan institusional dengan meningkatnya kedudukan dalam hierarki formal yang sudah ditetapkan dalam organisasi. Dalam paradigma tradisional, pengembangan karier sering dianggap sinonim dengan persiapan untuk mobilitras keatas.

Keberhasilan karier tanpa batas, tidak diterima secara otomatis dan tidak bersifat linear. Kunci untuk keberhasilan karier pada masa yang akan datang lebih dicerminkan dari pengalaman hidup seseorang daripada posisi yang dimiliki. Manajemen karier yang ada dalam organisasi akan menjadi suatu kekuatan dalam upaya untuk mendorong individu agar tumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta mengembangkan kariernya. Manajemen karier dalam karier tanpa batas akan dipergunakan oleh individu untuk meminimalkan ketidaksesuaian penempatan peran, meningkatkan kompetensi, dan menempatkan individu dalam posisi kunci. Tujuan manajemen karier ini akan tercapai apabila menghubungkan system tenaga kerja dan system pasar kerja melalui system informasi manajemen.

Dalam organisasi public maupun swasta, menunjukkan bahwa proses karier dalam suatu organisasi merupakan proses yang sengaja diciptakan oleh organisasi yang bersangkutan untuk membantu pegawai agar lebih meningkatkan kariernya.

Organisasi-organisasi yang berkualitas, akan selalu berupaya menciptakan jenjang karier yang sesuai dengan kapasitas, kualitas dan dedikasi pegawai demi kontribusi serta prestasi kerja yang prima. Setiap pegawai berhak dan berkewajiban untuk sukses mencapai kariernya yang gemilang. Anggapan yang sudah mapan dan nyata sering dijumpai dalam kehidupan masyarakat, bahwa seorang pegawai akan berhasil atau sukses dalam kariernya bilamana pegawai tersebut sudah menjadi atau menempati posisi pimpinan puncak suatu instansi public maupun swasta.

Dengan persepsi semacam ini, seorang pegawai mendapat pengakuan dan merasa dihargai, dihormati baik di lingkungan kerja, keluarga maupun di masyarakat. Harkat, martabat, dan status menjadi terangkat, serta menjadi sebuah suatu kebanggaan tersendiri. Dengan demikian, karier adalah bagian penting dan akan berubah secara dinamis atau terus-menerus terjadi dalam perjalanan dan kehidupan pegawai yang bekerja. Dalam organisasi yang fleksibel dan dinamis, pengembangan jenjang karier dan proses promosi tidak dilakukan secara vertical, tetapi lebih sering horizontal, keahlian seorang pegawai dari jenjang akan dilihat dari deskripsinya bukan dalam jabatan organisasi semata.

Dengan dekian, manajemen dihadapkan pada suatu tantangan untuk menghadapi dan harus mampu menangani karier pegawainya. Untuk itu perlu konsep proses karier dan pengembangannya secara jelas, sistematis, dan terencana dengan baik.

Kompetensi yang dibutuhkan oleh individu dalam struktur

organisasi tradisional dan organisasi network tidak dapat lagi untuk memenuhi tuntutan kompetensi dalam organisasi cellular. Karier dalam organisasi cellular telah mengalami kemajuan menuju karier tanpa batas (*the boundaryless career*) mengindikasikan adanya kematian organizational career dan terbentuknya protean career. Protean career merupakan karier yang sering mengalami perubahan, seiring dengan dua perubahan yang terjadi, yaitu perubahan kepentingan, kemampuan, dan nilai seseorang, juga perubahan lingkungan kerja itu sendiri. (Pfeffer, 2007: 256-257). Protean career adalah karier yang didorong oleh individu itu sendiri (bukan oleh organisasi) dan akan disesuaikan oleh individu itu sendiri dari waktu ke waktu sesuai perubahan lingkungan. (Pfeffer, 2007: 257).

Tujuan utama protean career berlawanan dengan tujuan organizational career. Organizational career adalah kesuksesan psikologis, perasaan bangga, dan keberhasilan dalam mencapai tujuan-tujuan hidup yang paling penting, cita-cita, kebahagiaan keluarga, kedamaian dalam diri atau sesuatu yang lainnya. Karier tanpa batas (*the boundaryless career*) menuntut individu pegawai untuk mempergunakan leksikon dan manajemen karier untuk mencapai keberhasilan karier. Leksikon karier tradisional akan ditinggalkan untuk mengantisipasi dunia karier tanpa batas. Manajemen karier akan mempergunakan system informasi manajemen untuk menghubungkan sistem tenaga kerja dan system pasar kerja. Adapun bagaimana karier dalam organisasi tradisional dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 1.
Karier Organisasi Tradisional

Organization Structure	*Career path*	*Key kompe-tencies*	*Responsibility For Career Planning*
Functional	*Single Firm, within func-tion*	*Technical*	*Functional*
Divisional	*Single Firm, across divi-sions*	*Technical Commersial*	*Department Divison, firm*
Matrix	*Single firm, across project*	*Technical Commercial*	*Department, project, firm*

Selanjutnya, adalah karier dalam organisasi jaringan. Bahwa komposisi domistik dan internasional telah menuntut suatu organisasi yang dapat merespons ancaman dan kesempatan global. Entiotas yang digerakkan oleh mekanisme pasar dinamakan *network organizations* (Pfeffer, 2007: 258). Struktur network muncul untuk memenuhi tuntutan tersebut. Efisiensi dan efektivitas merupakan sersuatu hal yang harus dipenuhi oleh organisasi. Organisasi akan mempergunakan struktur network dengan memfokuskan pada hal-hal terbaik yang dapat dilakukannya dan melakukan kontrak dengan organisasi lain untuk memperoleh sumber daya tambahan.

Kompetensi inti yang maksimal akan didapat oleh

organisasai network karena adanya hubungan eksternal dan internal untuk melakukan kegiatan lain dalam rantai nilai. Organisasi kecil dan organisasi besar akan merasakan keuntungan akibat adanya struktur network. Organisasi yang kecil akan mempergunakan struktur network untuk melakukan swuatu kegiatan yang tidak dapat dilakukan menurut ukuran sesungguhnya apabila ditangani sendiri. Organisasi yang besar akan merasakan keuntungan dengan adanya penggabungan kekuatan dengan partner spesialis yang lebih kecil untuk menciptakan organisasi yang secara simultan responsive, biaya rendah, dan cepat dalam melakukan segala tindakan.

Organisasi cellular, yaitu struktur organisasi yang terdiri dari sel-sel yang dapat bertindak sendiri (unit-unit kegiatan yang mempunyai otonom) seperti sebuah sel dalam organism yang memiliki semua fungsi fundamental kehidupan (Allred, 1996). Organisasi cellular akan memberikan tanggung jawab secara penuh perkembangan kompetensi dan manajemen karier pada individu.

Hal tersebut mengindikasikan adanya suatu pergeseran menuju karier tanpa batas (*the boundaryless career*). Tidak ada norma atau model yang dapat dipakai untuk mengevaluasi, merencanakan, meninjau ulang, dan menganalisis dalam karier tanpa batas. Keberhasilan dalam karier tanpa batas terletak pada individu itu sendiri. Sifat yang dituntut untuk seorang pemimpin yang efektif dalam organisasi network akan diperkuat dalam organisasi cellular kompetensi yang dibutuhkan tidak hanya pada kemampuan teknis, dan keahlian kolaborasi yang kuat, tetapi kepemimpinan dan *self governance.*

Dalam karier tanpa batas pada abad ke 21, memerlukan suatu kompetensi yang berbeda. Kompetensi yang diperlukan untuk karier tanpa batas pada abad ke 21 adalah pertama, *knowledge-based technical specially*. Bahwa pengembangan karier individu di masa yang akan datang tidak ditentukan oleh organisasi.

Pemahaman yang mendasar dari berbagai paradigm fungsi lain dari pendekatan yang multidisiplin diperlukan dalam memecahkan masalah. Pengalaman multicultural dan pengalaman internasional diperlukan dalam mengelola organisasi cellular yang kecil dalam kegiatan internasional. Organisasi cellular akan sangat bergantung pada kemampuan untuk berkolaborasi. Kemampuan individu untuk berintegrasi dengan cepat kedalam lingkungan tim (baik sebagai pemimpin ataupun anggota) penting bagi keberhasilan tim, karena anggota tim dapat terdiri dari anggota yang permanen dan sementara.

Karier akan fleksibel bagi individu yang memilih bekerja sebagai professional yang independen. Organisasi semakin menekankan pada system karier yang fleksibel untuk mendorong perkembangan individu dan proses pembelajaran melalui perubahan pengalaman kerja, melaksanakan tugas di bawah pengawasan pimpinan yang berbeda dan melalui proyek khusus (Walker, 1988)

Pengembangan karier perlu menekankan pada proses pembelajaran secara terus menerus (Blackburn dan Rosen, 1993). Sifat-sifat personal akan memegang peranan penting dalam pengembangan profesional. Fleksibilitas merupakan sifat yang harus dimiliki seorang pimpinan. Di masa depan, karena

otonomi yang dimiliki individu akibat adanya pergeseran dari organisasi yang bersifat birokratis ke cellular. Selain itu, integritas dan kepercayaan merupakan sifat personal yang penting dalam lingkungan kerja yang semakin kolaboratif. Selanjutnya, bagaimana mensiasati akibat perubahan struktur organisasi. Dalam kaitan ini yaitu dalam perubahan struktur organisasi, dapat memberikan dampak adanya berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Sedangkan dalam leksikon karier tanpa batas (*the* boundaryless *career*), individu pegawai dapat mempergunakan kesempatan yang ada untuk meraih keberhasilan karier, setelah mengetahui kompetensi yang dibutuhkan pada karier tanpa batas. Namun, adanya pergeseran dari karier terbatas menuju karier tanpa batas menghadapkan individu pada suatu masalah di luar pengalaman yang telah dimiliki. Pengembangan karier tanpa batas telah menuntut perlunya leksikon yang dapat dipergunakan untuk melakukan evaluasi, perencanaan, peninjauan ulang, dan analisis karier tanpa batas. Leksikon karier tradisional perlu ditinggalkan untuk mengantisipasi dunia karier tanpa batas, yaitu adaptasi terhadap kemungkinan yang akan muncul merupakan hal yang mendesak.

E. Manfaat Pengembangan Karier

Menurut Saydam (2000: 55) mengemukakan manfaat pengembangan karier karyawan bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Mendorong karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya

2. Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasi
3. Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan
4. Mengurangi karyawan yang meninggalkan organisasi
5. Mengisi lowongan yang tersedia, akibat karyawan yang mutasi atau promosi
6. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan.

Berikut ini penjelasan yang lebih rinci lagi mengenai setiap point manfaat pengembangan karier karyawan. *Pertama*, upaya dalam mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya mencakup beberapa hal, yakni:

1. Meningkatkan kemampuan manajerial dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar.
2. Untuk meningkatkan berbagai kemampuan teknis secara lebih mendalam
3. Keinginan untuk memperoleh adanya jaminan dan kestabilan dalam pekerjaan.
4. Keinginan berbuat sesuatu yang lebih besar dalam kehidupan kekaryaannya.
5. Keinginan untuk bekerja lebih mandiri, sehingga lebih berkesempatan mengembangkan potensi diri.

Manfaat *kedua* terkait dengan hal-hal berikut ini:

1. Keinginan mengembangkan diri sendiri sesuai kemampuan intelektual yang mereka miliki.
2. Agar memperoleh tingkat konpensasi yang lebih besar dari biasa.

3. Keinginan untuk mendapatkan kebebasan dalam pekerjaan.
4. Keinginan untuk ada jaminan keselamatan dalam pekerjaan.
5. Keinginan mengejar prestasi dinas dalam bekerja.

Manfaat *ketiga* mencakup perasaan puas dalam pengembangan karier dan rasa puas dalam bekerja berbeda untuk setiap orang sesuai dengan tingkat kebutuhan dan keinginan yang bersngkutan. Manfaat yang *keempat* terkait dengan perlunya dikemukakan bahwa pengembangan pegawai adalah termasuk minat pegawai yang merupakan tugas kewajiban atasan pegawai yang bersangkutan.

Manfaat yang *kelima* terkait dengan pengembangan karier yang tidak berarti hanya melalui promosi saja, atau peningkatan kedudukan seorang pegawai dari yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Tetapi sesuatu perubahan yang diinginkan pegawai, dan kalau dapat perubahan itu berupa kemajuan yang bersifat vertikal. Bersifat vertikal berarti mengubah status atau eselon yang bersangkutan. Manfaat yang keenam adalah pengembangan karier ke depan tidak semata-mata ditentukan oleh organisasi. Akan tetapi dapat mempergunakan spesialisasi dalam bidang teknis dan kemampuan di bidang teknologi informasi.

Menurut Martoyo (1994: 82) manfaat pengembangan karier adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan karyawan. Dengan pengembangan karier melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkat kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.

2. Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam *job* yang lebih tepat.

Dengan demikian, suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut dikemukakan bahwa meningkatnya kemampuan (*ability*) atau pengetahuan (*knowledge*), merupakan karakter kompetensi yang merupakan kepemilikan informasi yang dikuasai seseorang dalam kaitannya dengan bidang pekerjaan tertentu. Pengetahuan mampu memprediksi apa yang mampu dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukan.

Tes pengetahuan juga sangat tergantung pada situasi responden. Tes tersebut mengukur kemampuan memilih alternatif pilihan, yang merupakan respon yang benar, dan bukan untuk mengukur apakah seseorang dapat bereaksi sesuai dengan pengetahuan dasarnya. Mengetahui sesuatu yang benar tidaklah menjamin akan melakukan yang benar, keterampilan sebagai karakter kompetensi yang merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas mental atau fisik tertentu. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana) serta pemikiran konseptual (pengenalan pola data yang kompleks)

Terkait dengan manfaat pengembangan karier pegawai, hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan dalam suatu organisasi

harus membuat mampu (*enabling*) berarti memastikan bahwa staf kita mempunyai segala sumber daya (waktu, personel, uang, dan lain-lain) yang mereka perlukan untuk dapat diberdayakan secara penuh.

Pimpinan dengan keterampilan ini akan berusaha memastikan bahwa staf juga cukup mempunyai kepercayaan diri untuk mengahadapi tuntutan-tuntutan baru organisasi. Proses dan pengembangan karier harus dapat memberikan kepastian kepada pegawai lebih transparan dan terjamin serta dapat menumbuhkandan mengembangkan semua kemampuan intelektual,wawasan, motivasi dan dedikasi pegawai pada posisi pekejaan yang diemban.

Menurut Nawawi (1998: 291) tujuan pengambangan karier adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan atau dicita-citakannya.

Salah satu tugas penting manajemen adalah pendayagunaan pegawai agar mampu bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mampu bekerja dengan baik bilamana SDM tersebut ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Proses perencanaan sistem karier diawali dengan perencanaan jalur karier (*career path*) kemudian dilanjutkan dengan perencanaan kaderisasi. Jalur karier

merupakan jalur yang menghubungkan satu posisi dengan posisi lainnya. Jalur karier di suatu organisasi pada dasarnya diterapkan berdasarkan hubungan-hubungan logis antara jabatan-jabatan yang ada, dilihat dari isi tugas-tugas yang dijalankan, hierarki posisi di dalam struktur organisasi dan jenis tugas.

Manfaat pengembangan karier menurut Pfeffer, (2007: 283) adalah sebagai berikut:

1. Bagi karyawan yaitu:
   a) Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya
   b) Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi
   c) Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya
2. Bagi organisasi yaitu:
   a) Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai (*turn over*)
   b) Membantu terlaksananya program kaderisasi
   c) Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja
   d) Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera.

Secara umum pemanfaatan rumusan jalur karier dan program kaderisasi diusulkan untuk dilakukan dengan perhatian khusus terhadap beberapa hal, yaitu bahwa jalur karier dan program kaderisasi hendaknya di perlakukan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan. Keputusan tersebut perlu ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai masukan lain

seperti kebijakan pimpinan, strategi organisasi dan sebagainya. Rancangan jalur karier dan kaderisasi ini erat sekali kaitannya dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia, *performance appraisal*, sistem imbalan, kultur organisasi, dan lain-lain.

Kebutuhan dan keinginan berubah pada para pegawai adalah sejalan dengan tahapan-tahapan karier, yang menurut Ivancevich terdiri dari beberapa tahap yaitu sebagai berikut:

1. *Establishment* yaitu proses magang.
2. *Advancement* yaitu pegawai mulai menjadi *independent contributor* dan mengerjakan pekerjaannya sendiri, serta hanya memperoleh sedikit bimbingan. Hal tersebut berhubungan dengan *achievement, esteem* dan *autonomy.*
3. *Maintenance Phase* yaitu upaya untuk mempertahankan kemajuan karier yang sudah dicapainya.
4. *Strategic Thinking* yaitu untuk mempertajam arah organisasi dan perencanaan strategis jangka panjang. peran pegawai disini adalah sebagai manajer, entreupreneur dan idea generator. Aktivitas utamanya adalah mengidentifikasi dan mensponsori karier pejabat-pejabat penggantinya dan berinteraksi dengan pejabat-pejabat penting dari luar organisasinya.
5. *Retirement* yaitu pegawai telah menyelesaikan kariernya dan mungkin akan dilanjutkan untuk berkarier pada sektor lain.

F. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Menurut Sastradipoera, pengembangan sumber daya manusia mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman lingkungan keseluruhan

maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik. Pendidikan (*education*) sumber daya manusia merupakan proses pengembangan jangka panjang yang mencakup pengajaran dan praktek sistematik yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak. Sedangkan pelatihan (*training*) adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. (Sastradipoera, 2002: 65)

Menurut Suprihanto mengemukakan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi. Sedangkan pelatihan dalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan. (Suprihanto, 2001: 33)

Pedidikan dan pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan adalah proses belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya. Pelatihan yang dimaksud adalah upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta peatihan pada saat melaksanakan pekerjaan (Siregar,

2009: 22)

Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah yang spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang telah diidentifikasikan. Pelatihan juga harus mempelajari keterampilan atau teknik khusus yang dapa diobservasi pada tempat tugasnya.

G. Pemberdayaan

Konsep balance scorecard merupakan pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada awal tahun 1990 memperlihatkan bahwa memotivasi karyawan dengan memberdayakan mereka merupakan hal yang penting. Balance scorecard merupakan sistem manajemen yang multidimensional yang mendasarkan pada premis bahwa karyawan termotivasi dan terberdayakan adalah faktor penting kesuksesan jangka panjang perusahaan (Drake dkk. 2007). Hal tersebut dapat dilihat pada salah satu perspektif balance scorecard yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keempat dalam balance scorecard ini menyediakan suatu landasan bagi tercapainya 3 perspektif lainnya dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi intemal perusahaan yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi dan iklim organisasi. Pada kapabilitas yang ketiga yaitu iklim organisasi, perusahaan berusaha menciptakan iklim organisasi yang bisa mendorong

timbulnya motivasi, dan pemberdayaan karyawan diharapkan dapat mengembangkan inisiatif karyawan.

Melihat konsep balance scorecard maka pemberdayaan menjadi suatu konsep yang penting dalam upaya perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif ditengah persaingan global. Menurut Nagoi (2001) pemberdayaan melebihi pendelegasian wewenang. Karyawan diperlakukan sebagai mitra kerja sehingga ikut merasa memiliki dan bertanggung jawab atas aset perusahaan. Adanya pemberdayaan karyawan diberi kesempatan dan kemampuan merencanakan, mengimplementasikan dan mengendalikan implementasi dari rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan atau tanggung jawab kelompok. Pelaksanaan tanggung jawab juga harus diimbangi dengan tingkat kemampuan dan pengetahuan yang memadai akan tugas yang akan dijalankan. (Lembo, 2009: 116)

Banyak studi tentang pemberdayaan karyawan didalam literatur Akuntansi Manajemen yang mengembangkan berbagai definisi tentang pemberdayaan. Menurut Conger dan Kanugo (1988) (Appelbaum dan Honeggar, 1998: 98) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan suatu proses untuk meningkatkan perasaan *self-efficacy* diantara anggota organisasi melalui identifikasi kondisi yang membantu mengembangkan ketidakberdayaan dan melalui perubahan baik praktek organisasi formal dan teknik informal dalam menyediakan informasi mengenai *self-efficacy* itu sendiri.

Konsep pemberdayaan dari Conger dan Kanugo ini diturunkan dari konsep *self-efficacy* dari Bandura (1982). *Self-*

efficacy berhubungan dengan *judgement* tentang seberapa baik seseorang mampu melaksanakan bermacam-macam tindakan yang diperlukan dan tindakan tersebut berhubungan dengan situasi di masa yang akan datang. Dengan kata lain, *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang pada kemampuannya masing-masing untuk dapat meraih keberhasilan dalam situasi tertentu.

Sedangkan menurut Thomas dan Velthouse (Appelbaum dan Honeggar, 1998), pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang mana melibatkan kondisi umum dari seorang individu, berkaitan langsung dengan tugas, yang dapat menciptakan motivasi dan kepuasan. Spreitzer (1995) mendefinisikan pemberdayaan sebagai sebuah konstruksi motivasional yang dinyatakan dalam empat kognisi yaitu *meaning, competence, self-determination* dan *impact*. Menon mendefinisikan pemberdayaan adalah suatu keadaan kognitif yang mempunyai karakteristik seperti kesadaran berkaitan dengan perceived control, persepsi tentang kompetensi dan internalisasi sasaran dan tujuan organisasi. (Dimitriades, 2003) Meskipun terdapat banyak teori dan konseptualisasi tentang pemberdayaan, pada dasarnya pemberdayaan dapat didefinisikan dalam dua kelompok besar, yaitu pemberdayaan dalam konstruk relasional dan pemberdayaan dalam konstruk motivasional (Debora, 1996).

Pemberdayaan sebagai konstruk relasional, dalam literatur manajemen dan literatur pengaruh sosial, kekuasaan dirumuskan sebagai sebuah konsep relasional yang digunakan untukmenggambarkan persepsi tentang kekuasaan atau kendali yang dimiliki seorang pelaku atau sebuah unit organisasi

terhadap pihak-pihak lain (Debora, 2006). Literatur manajemen merumuskan pemberdayaan berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), sehingga literatur ini menafsirkan kekuasaan sebagai sebuah fungsi ketergantungan dan kemandirian dari para pelaku (*actor*). Kekuasaan relatif yang dimiliki seorang pelaku terhadap pelaku lain adalah produk dari besarnya ketergantungan yang satu terhadap yang lain (Debora, 2006).

Konsep kedua adalah pemberdayaan sebagai konstruk motivasional. Dalam literatur psikologi, kekuasaan dan kendali digunakan sebagai kondisi kepercayaan (*belief state*), yang bersifat motivasional atau yang mengandung pengharapan dan bersifat informal dalam diri tiap-tiap individu (Debora 2006).

Sebagai contoh, Thomas dan Velthouse (1990) (Drake, 2007) mendefinisikan pemberdayaan sebagai motivasi kerja intrinsik yang meningkat sebagai hasil dari empat kognisi yang mencerminkan persepsi seseorang tentang peranan kerja mereka. Keempat kognisi yang dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse (1990: 672) yaitu:

1. *Meaningfullness is refer to the intrinsic value of a work task, judges in relation to an individual's own ideals or standards.*
2. *Competence is defined as the degree to which a person can perform task activities skillfully when he or she tries.*
3. *Choice refers to an individual's sense of having causal responsibility for his or her own actions.*
4. *Impact is an employees's belief that his or her actions make a different in term of accomplishing a goal or purpose.*

Sedangkan Spreitzer (Drake, 2007) telah memvalidasi

empat dimensi pemberdayaan yang dikemukakan oleh Thomas dan Velthouse (1990) dengan melakukan survey pada 393 manajer pada perusahaan yang termasuk Fortune 50. Dalam model pemberdayaan psikologis tersebut dimensi choice berganti nama dengan *self-determination*. Spreitzer (1995) mendefinisikan empat dimensi (4 kognisi) yaitu:

1. *Meaning reflect the degree to which an individual belives in and cares about goal perposes. Meaningfulness is judged in relation to an individual's own ideals or standards of need.*
2. *Competence refers to self-efficacy specific to work and is rooted in an individual's belief in his or her knowledge and capability to perform task activities with skill and succes.*
3. *Self determination represents the degree to which an individual fells causal responsibility for work-related actions, in the sense of having choise in initiating and regulating action.*
4. *Impact as the experience of having an influence on strategic, administrative, or operating outcomes at work to make a defference*

Berikut merupakan penjelasan masing-masing dimensi pemberdayaan yaitu:

1. Arti (*meaning*), adalah nilai dari suatu tujuan kerja yang dinilai dalam kaitannya dengan tujuan atau standar individu yang bersangkutan (Thomas & Velthouse, 1990). Arti mencakup suatu kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku. (Spreitzer, 1995)
2. Kompetensi (*competence*), mempunyai arti yang sama dengan selfefficacy, yaitu keyakinan individu atas

kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dengan keahlian yang dimilikinya (Spreitzer, 1995). Kompetensi merupakan keyakinan, penguasan pribadi, atau pengharapan yang berkaitan dengan usaha dan hasil kerja (Bandura, 1989). Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan peran kerja tertentu, bukan peran kerja secara umum atau sering disebut dengan self-esteem.

3. Penentuan diri (*self-determination*), adalah perasaan individu yang berkaitan dengan pilihan dalam mengawali dan mengatur tindakan (Lembo, 2009). Penentuan diri merefleksikan otonomi dalam mengawali dan melaksanakan perilaku dan proses kerja, misalnya mengenai pembuatan keputusan tentang metode kerja, kecepatan, dan usaha yang dilaksanakan (Spreitzer, 1995).
4. Pengaruh *(impact*) adalah suatu tingkatan yang mana individu dapat mempengaruhi hasil-hasil strategik, administratif, dan operasional dari hasil kerja (Ashforth, 1989 dalam Lembo, 2009).

Lebih jauh lagi, pengaruh berbeda dari locus of control, yang mana pengaruhnya dipengaruhi oleh lingkup kerja, sedangkan internal locus of control merupakan karakteristik kepribadian global yang berlaku dalam semua situasi (Spreitzer 1995).

Secara bersama-sama, keempat dimensi tersebut merefleksikan orientasi terhadap suatu peran kerja secara aktif. Orientasi aktif yang dimaksudkan di sini adalah orientasi yang mana individu berkeinginan dan merasa mampu melaksanakan

peran dalam konteks kerjanya. Keempat dimensi di atas tergabung membentuk keseluruhan konstruk dari pemberdayaan psikologis.

Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan dalam konstruk relasional adalah "*to empower*" (memberdayakan), sedangkan dalam konstruk motivasional, pemberdayaan berarti "to enable" (memungkinkan, membuat bisa, memampukan). Berbeda dari definisi pemberdayaan sebagai delegasi kewenangan atau saling berbagi sumberdaya, "*to enable*" berarti meningkatkan motivasi individu dengan cara meningkatkan keyakinan individu itu pada efektifitas dirinya sendiri (Debora 2006).

Berdasarkan Spreitzer (Abdullah, 2009) bahwa pemberdayaan merupakan variabel yang kontinyu; seseorang dapat dipandang lebih atau kurang diberdayakan daripada diberdayakan atau tidak. Dampak dari implementasi pemberdayaan dalam pekerjaan akan dapat dilihat dalam pencapaian tujuan maupun ekspektasi organisasi atau perusahaan tersebut. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi sebagai konsep kerja dimaksudkan untuk mempunyai efek positif yang signifikan pada variabel motivasi dan kepuasan kerja.

H. Pembinaan

Pembinaan kepegawaian adalah segala usaha dan tujuan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan pegawai dengan tujuan untuk mampu melaksanakan tugas organisasi dengan efektif dan efisien. Pembinaan dilakukan adalah dengan tujuan untuk menghasilkan

pegawai yang bermutu dan berkualitas yang berdaya guna dan berhasil guna, yang dilakukan secara sistematis dan pemanfaatan potensi dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Beberapa pengertian pembinaan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Peorwadarmita, 1987) pembinaan adalah sautu usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara bedaya guna dan behasil guna unutk memperoleh hasil yang lebih baik.
2. Menurut Thoha (1989: 7) pembinaan adalah suatu proses, hasil atau pertanyaan menjadi lebih baik, dalam hal ini mewujudkan adanya perubahan, kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evaluasi atau berbagai kemungkinan atas sesuatu.
3. Menurut Widjaja (1988) pembinaan adalah suatu proses atau pengembangan yang mencakup urutan-urutan pengertian, diawali dengan mendirikan, membutuhkan, memelihara pertumbuhan tersebut yang disertai usaha-usaha perbaikan, menyempurnakan, dan mengembangkannya. Pembinaan tersebut menyangkut kegiatan perencanaan, pengorganisasin, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan hasil yang maksimal.

Dari beberapa definisi pembinaan di atas, jelas bagi kita maksud dari pembinaan itu sendiri dan pembinaan tersebut bermuara pada adanya perubahan ke arah yang lebih baik dari sebelumnya, yang diawali dengan kegiatan perencanaan,

pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yaitu hasil yang lebih baik.

Dalam perspektif yang lebih luas, dapat dikatakan bahwa pembinaan pada dasarnya merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, yang intinya adalah bagaimana memberikan *treatment* (perlakuan) terhadap sumber daya manusia yang ada agar sesuai dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Pembinaan terhadap sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam peningkatan kwalitas kinerja. Selain bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja, pembinaan terhadap pegawai juga bertujuan untuk meningkatkan disiplin, mengembangkan karir dan etika mereka. Pembinaan tersebut dapat dilakukan untuk berbagai tujuan dan juga arah yang berbeda-beda. Manfaat Pembinaan PNS adalah membentuk karakter dan kepribadian.

DAFTAR PUSTAKA

Alex S, Nitisemito. 2002. *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Ali, Mohammad. 2007. *Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press.

Alistair, Mant. 1997. *Intelligent Leadership*. Sydney: Griffin Press.

Armosudiro, Pradjudi. 2006. *Konsep Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management-The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.

Armstrong, Michael. 1991. *A Hand Book on personnel Management Practice*. Londong: 4th ed, Hogan Page.

-------------------, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*. (Alih Bahasa: Sofyan dan Haryanto), Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

As'ad, Moch. 1991. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.

Bacal, Robert. 2004. *Performance Manajement,* terjemahan Suryadharma dan Yanuar Irawan. Jakarta: Gramedia.

Baird*,* Lloyd*. 1986. Managing Performance*, John Wileyd Son,

Inc., New York.
Barthos, Basir. 2004. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
Bastian, Indra. *2001*. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFE, Universitas Gajah Mada.
Bernardin, H.J. and Russel, J.E.A. 1998. *Human Resource Management 2nd Edition – An Experiental Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
Blancard, Hersey, 1995. *Manajemen Perilaku Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
Bob Wall, Robert S. Solum dan Mark R. Sobol,1999. *Pemimpin yang Bervisi Kuat,* terjemahan Zoelkifli Kasip. Batam: Interaksara.
Brownell, Peter, dan Mark Kirst. *Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation.* :Journal of accounting research XXIV, no.2.
Brudan, A. 2010. *Rediscovering performance management: systems, learning and integration*. Measuring Business Excellence.
Cascio, W. F. 2003. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 6th Edition*. New York: McGraw-Hill.
Cordoso, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
Cummings, L.L. and Schwab, D.P. 1973. *Performance in Organizations: Determinants and Appraisal*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
Darmawan, Didit. 2013. *Perinsi-Perinsip Organisasi*. Surabaya:

Pena Semesta.

Darsono. 2010. *Budaya organisasi (Kajian tentang Organisasi, Budaya, Ekonomi, Sosial, dan Politik),* Jakarta: Nusantara Consuling.

David J. Cherrington. 1994. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Massachusetts: Allyn and Bacon.

David Rock. 2007. *Enam Langkah Mengubah Kinerja demi Kesuksesan Perusahaan Anda*. Jakarta: PT. Gramedia.

Dessler, Gery. 1992. *Manajemen Personalia.* diterjemahkan oleh Agus Dharma, Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.

Dessler, Gery. 2000. *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja.* Jakarta: Rajawali Perss.

Echols, John M.*, Shadily, Hasan.* 1995. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia.

Feinberg, M.R. 1992. *Effective psychology for managers.* Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.

Fieldman, Human Stress. 2003. *Work and Job Satisfaction*. Terj. L. Mulyana, Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.

Flippo, Edwin B, 1995, *Manajemen Personalia*, Edisi VI Jakarta: PT. Erlangga.

Riorini, Sri vandayuli. 2004. *Quality Performance dan Komitmen Organisasi***.** Jurnal Media Riset Bisnis dan Manajemen. Volume 4, No. 3.

Folan, P. 2007. *Performance: Its meaning and content for today's business research*. Computers in Industry.

George R. Terry & Leslie W.Rue. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Gibson, James L., Ivancevich, J.M., Donnely, J.M. 1985. *Organizations behavior, structure, processes.* Plano : Business Publication. terj. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi ke-5.* Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.

-------------------, 1997, *Organisasi*, Alih Bahasa Djakarsih, Agus Dharma, Cetakan Ke Sepuluh, Penerbit Erlangga, Jakarta

Goetsch, David L dan Stanley B. Davis. 2000. *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *MSDM*. Yogyakarta: Andi Press.

Gomez-Mejia, L.R., D.B. Balkin, dan R.L. Cardy. 1995. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Greenberg, J. & Baron, R.A., 2000, Behavior *in Organizations : Understanding and Managing the Human Side or Work*., 7th Edition, Upper Saddle River, NY : Prentice Hall

Greer, Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective.* New Jersey: Prentice Hall.

Hadari Nawawi, 1997. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.

Hadipurnomo. 1992. *Tata Personalia.* Cetakan Kelima. Jakarta: Jambatan.

Handoko, T Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Yogyakarta: BPFE.

Harbani, Pasolong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Hariandja, M.T.E. 2002. *Manajemen SDM: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia Jakarta.

Haris, Abdul. 2005. *Pilar Perusahaan Unggul*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Hasibuan S.P. Malayu, 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia: dasar kunci keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.

-------------------, 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas.* Cetakan keempat. Jakarta: PT. Bumi Aksara, Jakarta.

-------------------, 1996. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung.

Hasibuan, S. P, Melayu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. Kesepuluh. Jakarta: Bumi Aksara.

Holahan PJ, Money. 2003. *Understanding Conflict in Project Teams; an Investagtion of Organizational, task and team-Level determinant, Unpublished*, PICMET Conference.

Ilyas, Y. 1999. *Kinerja: Teori Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: FKM UI. IQ PT. Gramedia *Pustaka* Utama.

Irawan, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN PRES

Irianto, Yusuf. 2001. *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Alam*. Surabaya: Penerbit Insan Cendikiawan.

Istijanto. 2010. *Reset SDM: Cara Praktis Mengukur Stres,*

Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja dan aspek-aspek Kerjakaryawan lainnya. Jakarta: Gramedia Pustaka.

James L. Gibson, John M. Ivencevich, James h. Donelly, Jr. 1985. *Organization: Behavior,structure,* Process. Texas: Busines Publication.Inc.

Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior.* New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Jewell & Siegall, M. 1990. *Psikologi industri/organisasi modern*. Jakarta: Penerbit Arcan.

John W. Hunt, 1992. *Managing People at Work: A Manager's Guide to Behaviour in Organization*. London: McGraw-Hill, Inc.

Komariah, Aan dan Tiratna, Cepi. 2005., *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.

LAN dan DEPDAGRI, 2007, *Modul 2 Pengembangan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Diklat Teknis Manajemen Sumber Daya Manusia.

Laurence Siegel dan Irving M. Lane. 1987. *Personnel and Organizational Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc

Lawler, E.E. 1983. *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

Lebas, M. 1995. *Performance measurement and performance management*. International Journal of Production Economics.

Lembaga Manajemen PPM. 2004. *Modul Pelatihan Performance Management*. PPM Institute of Management.

Leslie W. Rue dan Lloyd L. Byars. 1996. *Supervision Key Link to Productivitiy*. Chicago: Richard D. Irwin.

Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior*. [8]th Edition. New York: The McGraw-Hill Co., Inc.

Mahsun. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM.* Bandung: Refika aditama.

-------------------, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Cetakan Kelima. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2011. *Manajemen sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Manullang, M., 1994. *Manajemen Personalia,* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mark Mendenhall, Betty Jane Punnett dan David Ricks, 1995. *Global Management*. Massachusetts: Blackwell Publishers.

Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusi*a. Yogyakarta: BPFE.

Marwansyah dan Mukaram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.

Matutina, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. cet. Kedua. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.

Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Moekijat, 2002. *Kamus Manajemen*. Bandung: Penerbit Mandar

Maju.

J. Ravianto, *Produktivitas dan Pengukuran*, Cetakan I, Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.

Mondy, R.W. and Noe, R.M. 1990. *Human Resource Management 4th Edition*. USA: Allyn and Bacon.

-------------------, dan S.R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Mulyadi dan Setiawan, Jhony. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Medika.

Munro, Lesley dan Malcolm. 2003. *Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu.* Jakarta: PT Gramedia.

Nagi S., Tangkilisan, Hesel. 2000. *Strategi KeunggulanPelayanan Publik: Manajemen Sumber Daya manusia Birokrasi Publik (Konsep-Teori dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Konsep Rusel)*. Yogyakarta: Kerjsama Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia dan Lukman Offset.

Nawawi, H. Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadja Mada Universitas Press.

Nickson, Dennis. 2007. *Human Resources Management for The Hspitality and Tourism Industries*. Elsevier. Burlington.

Nitisemito, A.S. 1996. *45 Wawasan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.

Nitisemito, Alex. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Noe, R.A. et al. 2003. *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage 4th Edition*. New York: McGraw-Hill.

Notoadmodjo, Soekidjo. 2002. *Pengembangan sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. 1996. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Prawirosentono.S, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manausia, Kebijakan Kinerja Karyawan.* Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Purwanto, Yadi, 2001, *makalah: Manajemen Modul Latihan*. Jakarta: PT. Cendekia Informatika.

Richard M. Steers, Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley. 1996. *Motivation and Leadership at Work*. New York: The McGraw-Hill Companis, Inc.

Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

-------------------, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Murai Kencana.

Robbins, Stephen P. 1982. *The Administrative Process*. New Delhi: Prentice Hall of IndiaPrivate limited.

-------------------, 1994, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, terjemahan* oleh Udaya Yusuf, Edisi Ketiga, Jakarta. Penerbit Arcan.

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Jilid* 1, Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Penyunting Tanty Tarigan, Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Prehallindo.

Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Sabardi, Agus. 2001. *Manajemen Pengantar*. UPP AMP YKPN.

Sallis, Adward. 2010. *Menejemen Terpadu Pendidikan: Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*, alih bahasa, Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi. Yogyakarta: Ircisod.

-------------------, 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.

Sastradipoera, Komaruddin. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*. Bandung, Kappa-Sigma.

Saydam, Gouzali. 2000. *Sumber Daya Manusia dan Kinerja (human Resources)*

Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

----------------, 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja.* Jakarta: Rineka Cipta.

Sitohang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Pradnya Paramita.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Aksara.

Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.

Sinungan, Muchdarsyah. 2005. *Produktivitas Apa dan Bagaimana.* Jakarta: Bumi Aksara

Siregar, Sahat. 2009. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai* (Studi Kasus pada

Dinas Perhubungan Kota Medan). Medan.

Snijders, Adelbert, 2004. *Antropologi Filsafat*. Yogyakarta: Kanisius.

Sobandi, Baban. dkk. 2006. *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*. Bandung.

Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Soetjipto, budi W dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia.* Penerbit Amara Books

Sofyandi, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Spencer, N.Lyle and Spencer, M. Signe. 1990. *Competence at Work: Models for Superrior Performance.* John Wily & Son,Inc. Mew York.

Stephen P. Robbins, 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.

Stewart, V. and Stewart, A. 1977. *Practical Performance Appraisal***.** England: Gower Press.

Sugian, Syahu. 2006. *Kamus Manajemen (Mutu)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Suharyanto, Her. 2002. *Bergabung dengan organisasi profesi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Suit, Yusuf dan Almasli. 1997. *Aspek sikap mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosiga. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam*

Konteks Organisasi Publik. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Suprihanto, John. 2001, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Susilo Martoyo, 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: BPFE.

Sutarto. 1993. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: UGM Press.

Sutrisno, Edi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pranada Media.

Syafaruddin, 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.

Syam, Ardian. *Konsep Manajemen*, Author, Http://www. pembelejar.com.

Tampubolon, Manahan. 2008. *Perilaku Keorganisasian Edisi Kedua.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Tangkilisan, Nogi S. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.

Thoha, Miftah, 1993. *Perilaku Organisasi-Konsep Dasar dan Aplikasinya,* Cetakan Ke Enam, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Timpe, A. Dale. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*: *Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia.

Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2005. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.

Werther, W.B. & Davis, K. 1993. *Human resource and personnel management*. New York: McGraw-Hill, Co.

Wibisono, Dermawan. 2005. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Erlangga.

Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja* edisi ketiga, Jakarta: Rajawali Pers.

Williams, Richard, R. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson Learning.

Winardi. 2000. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.

Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Wiriadihardja, Moefti. 1987. *Dimensi Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Balai Pustaka.

TENTANG PENULIS

Sofyan Tsauri, pria kelahiran Jember pada 11 Nopember 1958 adalah seorang yang *concern* pada persoalan peningkatan sumber daya manusia. Menyelesaikan jemjang pendidikan S1 di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Jember pada tahun 1987, dan pada tahun 2003 berhasil menyelesaikan jenjang pendidikan S2 pada program Pascasarjana Universitas Jember dengan mengambil konsentrasi bidang studi Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam kesehariannya ia adalah dosen tetap pada Sokolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember. Di samping itu, ia selalu aktif dalam diskusi-diskusi dan seminar baik berskala nasional maupun internasional. Saat ini ia sedang dalam proses penyelesaian studi program Doktor di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Selain itu ia juga aktif di organisasi kepemudaan dan kemasyarakatan seperti Gerakan Pemuda ANSOR, PCNU Jember, dan lainnya.

Aktif menulis diberbagai jurnal seperti *Society Journal*, *Jurnal IKALANGGA, Jurnal Al-Adalah, Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*. Dan melakukan berbagai penelitian sosial seperti tentang *Motivasi Orang Tua* dalam *Pemilihan Jenis Sekolah Bagi Anak* (1998), *Efek-*

tifitas Pesantren Kilat bagi Siswa SLTP (1999), *Rekonstruksi Kurikulum Pesantren dan Relevansinya dengan Pengembanga Sumber Daya Manusia* (2003), *Peranan Kopontren dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat* (2004), *Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Dosen* (2005), *Studi Perpustakaan STAIN Jember Menuju Perpustakaan Digital* (2011), *Pondok Pesantren: Prospek dan Tantangan Pondok Pesantren se Kabupaten Jember* (2013), dan sebagainya. Buku yang sedang diterbitkan antara lain *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan* (2007), *Sumber Daya Manusia* (2007). Ia juga pernah dipercaya sebagai Pembantu Ketua Bidang Administrasi Umum selama dua periode kepemimpinan (2004 s/d 2012) di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember.

MANAJEMEN KINERJA

(Performance Management)

Setiap organisasi harus menampilkan kinerja yang prima. Apalagi situasi yang semakin kompleks, suatu organisasi dituntut bisa memuaskan kepentingan stakeholder yang beraneka ragam. Sebab, selain memenuhi kebutuhan para pelanggannya, organisasi harus pula memikirkan kepentingan pihak-pihak lain seperti pemegang saham, masyarakat, pemerintah, LSM, lembaga keuangan, lembaga pendidikan dan sebagainya, termasuk kepentingan para karyawannya sendiri.

Tidak jarang, berbagai kepentingan tersebut bertentangan satu dengan yang lainnya. Misalnya saja, untuk meningkatkan nilai saham perusahaan harus mencapai laba yang tinggi. Salah satu upaya menaikkan laba adalah melalui efisiensi di berbagai fungsi organisasi yang seringkali harus mengorbankan kepentingan karyawan untuk memperoleh penghasilan yang layak. Begitu juga kualitas lembaga pendidikan melalui kerja keras guru dan karyawan yang tentu juga bersinggungan dengan kesejahteraannya. Melihat kondisi seperti itu, organisasi harus memiliki kemampuan dalam mengelola kinerja

Buku yang ada di tangan pembaca ini, mencoba mengurai berbagai benang kusust yang terjadi diantara berbagai kepentingan tersebut. Buku ini sangat bermanfaat bagi pimpinan organisasi, manajer dan mahasiswa yang memperdalam bagaimana manajemen kinerja dalam organisasi. Secara spesifik, buku ini membahas mengenai konsep dasar manajemen kinerja, pengertian dan arti penting, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tidak lanjut kinerja. Disini juga dibahas kaitannya antara kinerja perorangan (Individual Performance) dengan kinerja lembaga (Organization Performance), rangkaian kegiatan yang harus dilakukan dalam manajemen kinerja, Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja serta solusi yang diperlukan dalam penyelesaian masalah kinerja.

STAIN JEMBER PRESS
Jl. Jum'at 94 Mangli Jember 66136
Telp. 0331-487550 Fax. 0331-427005
Email: stainjember.press87@gmail.com